



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

Clemilton Luís Bassetto

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A
CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO CORPORATIVO EM AMBIÊNCIA DE
REDES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO SEBRAE-SP / ESCRITÓRIO
REGIONAL DE BAURU**

Marília
2012



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

Clemilton Luís Bassetto

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A
CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO CORPORATIVO EM AMBIÊNCIA DE
REDES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO SEBRAE-SP / ESCRITÓRIO
REGIONAL DE BAURU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, *campus* de Marília.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo

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

Marília
2012

Clemilton Luís Bassetto.
B319i A inter-relação entre competência em informação e a construção de conhecimento corporativo em ambiência de redes organizacionais: um estudo do SEBRAE-SP / Escritório Regional de Bauru/ Clemilton Luís Bassetto. – Marília, 2012.
206 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2012.

Bibliografia: f. 181-187

Orientador: Regina Célia Baptista Belluzzo.

1. Competência em informação. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Administração de empresas. 4. Ciência da informação. 5. SEBRAE. I. Autor. II. Título.

CDD 028.7

Clemilton Luís Bassetto

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A
CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO CORPORATIVO EM AMBIÊNCIA DE
REDES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO SEBRAE-SP / ESCRITÓRIO
REGIONAL DE BAURU**

BANCA EXAMINADORA:

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

Prof.Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Glória Georges Feres
Faculdades Integradas de Bauru

AGRADECIMENTOS

Aos professores do PPGCI – UNESP – Marília, pelos quais tenho grande admiração.

À minha orientadora Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo, pelas grandes contribuições nesse período e por compreender alguns momentos difíceis pelos quais eu passei, revelando-se uma grande amiga.

Às professoras Dra. Marta Lígia Pomim Valentim e Dra. Glória Georges Feres pela gentileza de me honrarem em compor a banca avaliadora desta pesquisa.

Ao SEBRAE-SP por acreditar no meu potencial e permitir me ausentar para realizar esse sonho.

Aos amigos do SEBRAE/SP – Escritório Regional de Bauru por participarem da pesquisa e por me apoiarem nesse desafio.

RESUMO

O ambiente organizacional apresenta-se turbulento sob o impacto da globalização, principalmente com o advento da Internet e a conseqüente emergência da Sociedade da Informação. O desenvolvimento da competência em informação apresenta-se como área de estudo de grande relevância para a transformação e a valorização do capital social corporativo. As redes organizacionais podem trazer vantagens significativas mediante interações entre os colaboradores. Entretanto, são áreas que se ressentem de estudos e base teórica para serem compreendidas e aplicadas adequadamente, em especial, no contexto brasileiro. Busca-se oferecer uma contribuição, nesse sentido, mediante a realização de diferentes modalidades de pesquisa: bibliográfica, compreendendo a abordagem à literatura especializada e a construção de referencial teórico de apoio; pesquisa documental junto aos documentos oficiais e organizacionais, além de pesquisa de campo, configurada por um estudo de natureza exploratório-descritiva junto ao Escritório Regional do SEBRAE-SP, apoiado na técnica da análise de conteúdo de Bardin para as análises dos resultados. Para tanto, foi efetuada uma entrevista estruturada com 23 colaboradores desse universo organizacional, em especial os consultores e analistas, dadas as suas responsabilidades e sua atuação no atendimento ao cliente. O propósito foi identificar, desde o seu perfil até o comportamento em relação à busca e uso da informação para a construção do conhecimento corporativo e sua aplicabilidade ao atendimento ao cliente, enquanto área estratégica da organização em estudo. Isso permitiu identificar e demonstrar a existência de uma inter-relação entre as redes organizacionais, a competência em informação e a construção de conhecimento corporativo, mediante a aplicação dos conceitos e princípios teóricos, padrões e indicadores reconhecidos e validados em contextos internacionais e nacionais. Os resultados obtidos mostraram que há compreensão dos princípios teóricos que envolvem a competência em informação com respeito ao acesso e uso da informação por parte dos sujeitos pesquisados, mas, indicam haver lacunas na prática cotidiana dos conceitos estudados. Espera-se que os resultados possibilitem contribuir com subsídios para a formação de base teórica envolvendo a competência em informação em ambiência de redes organizacionais, além de oferecer parâmetros à viabilização de programas de capacitação para o desenvolvimento da competência em informação mediante ações que agreguem valor e potencializem a construção de conhecimento corporativo por meio das redes organizacionais.

Palavras-Chave: Competência em informação. Redes organizacionais. Conhecimento corporativo.

ABSTRACT

The organizational environment has been turbulent due to the impacts of globalization, especially with the advent of the Internet and the subsequent emergence of the Information Society. The development of information literacy is presented as a study area with great relevance to the transformation and enhancement of corporate social capital. The organizational networks can bring significant advantages through interactions among employees. However, those are areas that lack basic theoretical studies in order to be understood and applied properly, in particular, in the Brazilian context. We have sought to offer a contribution in this regard by conducting different types of research: bibliographic, comprising the approach to literature and the construction of theoretical support; documentary research along with official and organizational documents, as well as field research as an exploratory descriptive study with the regional office of SEBRAE-SP, having been supported in the Bardin content analysis for the analysis results. Therefore, a structured interview was conducted with 23 employees of this organizational universe, especially consultants and analysts, given their responsibilities and their performance in customer service. The purpose of this interview was to identify, from the profile, the behavior in relation to the search and use of information for the building of corporate knowledge and its applicability to customer service as a strategic area of the organization under study. This has allowed us to identify and demonstrate the existence of an interrelationship among organizational networks, information literacy, and the building of corporate knowledge by applying the concepts and theoretical principles, standards and indicators recognized and validated in international and national contexts. The results have shown that there is understanding of the theoretical principles that involve information literacy regarding the access and use of information by study subjects, but the same results have also indicated that there are gaps in the daily use of the studied concepts. It is hoped that the findings contribute to allow subsidies for the formation of theoretical basis involving information literacy in the ambience of organizational networks and provide parameters for the development of training programs for the development of information literacy through actions that add value and encourage corporate knowledge building through organizational networks.

Key words: Information literacy. Organizational networks. Corporate knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percepção, análise e uso da informação	27
Figura 2 – Forma de migração da sociedade atual	33
Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	62
Figura 4 - Níveis de cultura	65
Figura 5 - Os Sete Pilares da Competência em Informação	76
Figura 6 - Modelo Circular de Pesquisa	84
Figura 7 - Modelos de conversão do conhecimento.....	94
Figura 8 - Usuário com uma comunidade em rede bem articulada	98
Figura 9 - Efeitos da inexistência de uma comunidade em rede.....	100
Figura 10 - Distribuição de sistemas de comunicação	102
Figura 11 - Construção do conhecimento	103
Figura 12 - Vínculos fortes e fracos.....	106
Figura 13 - Centralidade de grau.....	108
Figura 14 - Centralidade de proximidade	109
Figura 15 - Centralidade de intermediação	110
Figura 16 - Estrutura organizacional do SEBRAE-SP	118
Figura 17 – Escritórios Regionais do SEBRAE-SP	119
Figura 18 – Região de atuação do Escritório Regional de Bauru.....	120
Figura 19 – Distribuição da equipe do SEBRAE-SP/E.R.Bauru.....	121
Figura 20 - Modelo de gestão do atendimento presencial do SEBRAE-SP/E.R.Bauru	122
Figura 21 - Conexões Escritório Regional de Bauru	139
Figura 22 - Conexões do sujeito F5: o mais indicado pelos colegas.....	140
Figura 23 – Rede do sujeito F3	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas organizacionais mecanicista e orgânica	29
Quadro 2 – Descrição de processos/atividades nas formas organizacionais mecanicista e orgânica.....	38
Quadro 3 – Síntese das novas condições e das novas formas organizacionais.....	41
Quadro 4 – Contrastes entre as formas convencionais e as novas nas organizações	42
Quadro 5 - Categorias utilizadas para descrever cultura	64
Quadro 6 - Principais dimensões da competência em informação.....	73
Quadro 7 - Padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação.....	81
Quadro 8 – Quadro síntese da inter-relação entre os modelos e indicadores Belluzzo (2007) e o Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003)	85
Quadro 9 - Vantagens e desvantagens do método de entrevista.....	115
Quadro 10 – Sujeitos pesquisados conceituam o termo competência em informação ou <i>information literacy</i>	169
Quadro 11 – Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 1	201
Quadro 12 - Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 2	202
Quadro 13 - Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 3	204
Quadro 14 - Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 5	206

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Função ocupacional dos sujeitos pesquisados.....	129
Gráfico 2 – Distribuição das funções por nível de enquadramento	129
Gráfico 3 – Faixa etária dos sujeitos pesquisados	131
Gráfico 4 – Níveis de formação escolar dos sujeitos pesquisados.....	132
Gráfico 5 – Sujeitos com mais de uma formação	133
Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados na organização em estudo	134
Gráfico 7 – Tempo de experiência anterior na mesma função exercida pelos sujeitos pesquisados	135
Gráfico 8 – Como o sujeito entrevistado estrutura o atendimento ao cliente	136
Gráfico 9 – Critérios utilizados pelos sujeitos pesquisados ao indicar as pessoas para solicitar auxílio ou melhorar o seu nível de informação.....	143
Gráfico 10 – Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 1	145
Gráfico 11 - Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 2.....	148
Gráfico 12 - Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 3.....	151
Gráfico 13 - Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 5.....	153
Gráfico 14 – Principais fontes de pesquisas indicadas pelos sujeitos pesquisados	161
Gráfico 15 – Indicação dos tipos de fontes pesquisadas na internet pelos sujeitos pesquisados	162
Gráfico 16 – Como os sujeitos pesquisados selecionam as fontes para realizar um trabalho de pesquisa	163
Gráfico 17 – Dificuldades enfrentadas pelos sujeitos pesquisados na busca de informações.....	164
Gráfico 18 – Os sujeitos pesquisados indicam se a empresa oferece algum tipo de auxílio para o acesso e uso da informação	166
Gráfico 19 – Tipos de auxílio oferecidos pela empresa para o acesso e uso da informação.....	167
Gráfico 20 – Os sujeitos pesquisados já ouviram falar em competência em informação ou <i>information literacy</i> ?.....	168
Gráfico 21 - Indicação de habilidades no acesso e uso da informação para o exercício da atividade.....	170

Gráfico 22 - Indicação de habilidades que o SEBRAE ofereceu e as condições para o seu desenvolvimento.....	171
Gráfico 23 – Pretensão de uso das habilidades desenvolvidas no trabalho pelos sujeitos pesquisados	172
Gráfico 24 - Os sujeitos pesquisados indicaram como pretendem fazer uso das habilidades desenvolvidas ao longo da vida	174

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos.....	18
1.4 Estrutura do trabalho	18
CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2 SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES.....	21
2.1 Cenários e mudanças nas organizações.....	28
2.2 A organização em rede.....	43
2.2.1 Competência nas organizações.....	55
2.2.1.1 Competência em informação	70
2.3 A “política” do conhecimento em rede	88
2.3.1 O capital social organizacional.....	90
2.3.1.1 Conhecimento individual e corporativo.....	92
2.4 Comunidades em rede.....	96
2.4.1 A teoria de redes.....	101
2.4.2 Análise das redes sociais.....	103
CAPÍTULO 3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	112
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	113
3.1 Pesquisa/levantamento bibliográfico	113
3.2 Pesquisa de campo	113
3.2.1 Pesquisa documental.....	113
3.2.2 Entrevista	114
3.2.2.1 Definição do universo e população	116
3.2.2.2 Coleta de dados: procedimentos.....	127
3.3 Resultados e interpretação.....	128
CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	175
4 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	176
REFERÊNCIAS.....	181
APÊNDICES	188

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem evidenciado uma sucessão de transformações acarretadas pelas inovações tecnológicas advindas, principalmente após a Década de 90, com a explosão da Internet e o conseqüente aumento do fluxo de informações. Essas mudanças provocaram impactos na forma de gestão das empresas 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.

As tecnologias de informação aliadas às ferramentas de comunicação permitiram, segundo Castells (2005), a integração do mundo em redes globais através da aplicação e utilização de recursos tecnológicos e conhecimento para a transformação social e constituição da Sociedade da Informação.

O modelo de sociedade defendido pelo autor reflete a integração de ações apoiadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e favorecidas pela constituição de redes de conhecimento que potencializam e aumentam o poder de reação em cadeia no contexto da economia informacional.

Do mesmo modo, desenvolve-se nesse cenário, e com cada vez mais significância, as redes organizacionais, que permitem a troca e compartilhamento de informação e conhecimento dentro das organizações através das relações formais e informais existentes entre os colaboradores.

Informação, conhecimento e redes organizacionais são conceitos transversais presentes em diferentes domínios da sociedade atual, envolvendo as mídias e os campos sociais na ambiência das comunidades profissionais. O intercâmbio, o fluxo, o uso e a apropriação de informações dependem, por sua vez, da capacidade de pessoas, grupos e organizações de se associarem para o aprendizado, o compartilhamento, a mobilização e a ação coletiva voltada para a inovação e o desenvolvimento.

O estímulo à colaboração mútua entre os atores da organização através da análise das redes organizacionais, de acordo com Población, Mugnaini e Ramos

(2009), representam as redes sociais organizadas em instituições ou organizações com objetivos comuns, ou seja, visam ao desenvolvimento de ações de troca ou ao compartilhamento de informações em plataformas digitais interativas, envolvendo a utilização das TIC para conquista de melhores resultados em projetos específicos dentro da organização.

Essa é uma nova estrutura que se mostra como alternativa interessante nesse contexto, destacando-se a questão dos novos requisitos de qualificação e competência de acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção do conhecimento individual e corporativo. Nessa nova ambiência organizacional, portanto, evidencia-se a importância da competência em informação, área considerada de grande relevância no cenário internacional e que no Brasil ainda carece de estudos e pesquisas mais aprofundados no âmbito empresarial para a formação de uma base teórica mais abrangente.

O propósito deste estudo é tratar de assunto que faz parte de um cotidiano que merece atenção, para poder buscar o desenvolvimento profissional e de competências voltado para a pesquisa e desenvolvimento de novas condutas de trabalho e técnicas aplicadas à gestão empresarial que facilitem e possam dar apoio à estruturação de informações. Espera-se também, que possam complementar e sintonizar esforços em direção à plena e efetiva busca da competência de acesso e uso da informação em ambiente organizacional, procurando entender como ocorrem as relações no sentido da construção do conhecimento nas organizações e qual a melhor forma de gerenciá-las.

Além disso, busca-se resposta à seguinte questão central de pesquisa: na sociedade contemporânea, caracterizada pela economia informacional e a mediação de TIC, como as organizações podem desenvolver conhecimento corporativo por meio das redes organizacionais e contribuir com diferenciais para a inovação e desenvolvimento em mercado competitivo?

1.1 Justificativa

Considerando a competitividade enfrentada pelas organizações na sociedade atual, há uma exigência intrínseca na busca constante por mais informação e conhecimento e que requer o desenvolvimento de habilidades específicas, que congregam uma área de estudos emergente no contexto brasileiro

– a competência em informação. Esta realidade foi potencializada com a disseminação do acesso à Internet e a crescente competitividade na economia mundial.

Nesse ambiente turbulento e que requer rápida resposta, as organizações com características dinâmicas, com tendência a se estruturar em rede, necessitam desenvolver métodos de atualização e capacitação de seus colaboradores para que, em atendimento aos seus clientes, possam corresponder aos objetivos propostos pela organização e, principalmente, superar as necessidades e expectativas dos clientes.

Diante desse panorama, a competitividade tem alterado o nível de formação e capacitação dos profissionais. Assim, agora devem buscar uma melhor alternativa para sua própria atualização, ou seja, o colaborador passa a ser o verdadeiro protagonista na gestão de sua carreira. Em decorrência, as organizações precisam perceber este novo contexto social de trabalho e estimular ou potencializar ações para o compartilhamento de informações entre os atores nesse novo ambiente.

Salienta-se, portanto, a necessidade premente de desenvolver habilidades de acesso e uso da informação para a construção do conhecimento corporativo nas organizações, porém, de forma consistente e estruturada, necessária e compatível com as estruturas das redes organizacionais, apoiando a sua análise e estudo. Além disso, é preciso identificar assuntos específicos tais como: quem conhece quem; quem se conecta com quem; como conhecer as habilidades e competências das pessoas; e quem as procura, buscando conhecer como ocorrem as relações na direção da construção do conhecimento organizacional e a melhor forma de gerenciar esse processo. Tal é a contribuição que se procura oferecer com esta dissertação de mestrado.

1.2 Objetivo geral

Analisar a inter-relação entre competência em informação, redes organizacionais e a construção de conhecimento corporativo no SEBRAE-SP/ Escritório Regional de Bauru.

1.3 Objetivos específicos

1.3.1 Identificar e sistematizar os conceitos, modelos, padrões e indicadores sobre competência em informação, redes organizacionais e sua inter-relação com a construção de conhecimento corporativo, visando à construção de referencial teórico de apoio.

1.3.2 Desenvolver estudo exploratório-descritivo junto ao SEBRAE-SP a fim de:

- a) Identificar e sistematizar os princípios teóricos, modelos, padrões e indicadores que propiciem avaliar a competência em informação em ambientes organizacionais;
- b) Identificar as redes estruturadas e presentes na organização em estudo, seus atores, responsabilidades e papéis;
- c) Verificar quais são as estratégias utilizadas pelos atores das redes organizacionais encontradas, no que tange aos seguintes aspectos: reconhecer necessidades informacionais; buscar e acessar informação; analisar e organizar informação; apropriar informação; compartilhar novo conhecimento; usar/aplicar informação.
- d) Contribuir para a melhoria das estratégias informacionais dos atores das redes organizacionais encontradas no ambiente em estudo, por meio da análise e sistematização dos indicadores e padrões, buscando estabelecer uma inter-relação entre elas e a construção do conhecimento corporativo.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação aborda o funcionamento das redes sociais corporativas e sua inter-relação com a competência em informação e a construção do conhecimento corporativo.

Para a sua melhor compreensão, optou-se por estruturá-la nos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 – Caracterização do Trabalho, em que se inclui esta parte introdutória compreendendo a apresentação do tema, sua delimitação, questão central de pesquisa, justificativa e objetivos.

- Capítulo 2 – Referencial Teórico, apresentando-se o contexto atual em que se inserem as organizações contemporâneas, com as abordagens da Sociedade da Informação e a constituição da economia informacional, perpassando pela emergência do desenvolvimento de competência em informação perante a ambiência das organizações e seu funcionamento em rede, além de levar à discussão da formação do capital social através das redes organizacionais.
- Capítulo 3 – Desenvolvimento da Pesquisa, apresentando-se o recorte da pesquisa/revisão bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, com a transposição de princípios, indicadores e padrões nacionais (BELLUZZO, 2007) e do Modelo Circular de Pesquisa (LOERTSCHER, 2003), se inseriram no referencial teórico construído em relação a uma realidade brasileira – SEBRAE-SP (Escritório Regional de Bauru).
- Capítulo 4 – Considerações Finais, constituído de observações e recomendações elaboradas a partir do referencial teórico abordado e da sua aplicação à análise dos resultados obtidos, em articulação aos objetivos e às intenções de oferecer subsídios àqueles que desejam compreender a inter-relação entre a competência em informação, as redes organizacionais e a construção do conhecimento corporativo.

Ressalta-se que, esta dissertação, enquanto um produto do Programa de Mestrado em Ciência da Informação (UNESP-Campus de Marília), envolvendo a Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento e a Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação, configura-se em um estudo e pesquisa que procuram contribuir com a construção de base teórica para as questões relacionadas à competência em informação e ambientes de redes organizacionais no contexto brasileiro.

2 SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES

A sociedade contemporânea apresenta-se com características de natureza vária. Destaca-se a existência da globalização, a partir do processo de internacionalização da economia mundial, sendo que a Década de 80 trouxe consigo uma nova história, com a revolução da informática e das comunicações, o que possibilitou um redimensionamento das noções de espaço-tempo mediante o uso das tecnologias de informação e comunicação, gerando a capacidade de articulação entre o global e o local e de funcionamento em tempo real e em escala planetária.

Embora um panorama de mudanças tenha existido sempre, atualmente esse contexto é muito mais tangível, qualquer que seja o ângulo sob o qual se concentrem a percepção e análise tanto de um simples observador quanto de um atento pesquisador. As mudanças ocorrem no plano das ideias, de sua manifestação e do comportamento individual e coletivo, fugindo dos parâmetros que nortearam a sociedade, ao sucederem-se as gerações.

Essa conjuntura atual tem influência direta e indireta na economia mundial, o que tem levado autores como Castells (2005) a afirmar que a economia, na segunda metade do Século XX, passou de um modelo de produção industrial para outro baseado na informação, trazendo consigo diversas implicações sociais, políticas, culturais e educacionais.

Assim, no contexto atual da economia global, em que o mundo perde fronteiras sob o ponto de vista macroeconômico, emerge uma preocupação com a questão da informação e sua circulação de forma livre e dinâmica. De maneira geral, esta nova realidade é representada por amplas e efetivas interações de informações entre os diversos países, setores de atuação e empresas. Estar atento a este processo seguramente consolidará vantagem competitiva interessante às organizações que se inserem nesse cenário social.

Vale lembrar, ainda, que a sociedade em que vivemos não pode, em hipótese alguma, ser considerada estática. Inúmeras forças impõem novas concepções aos contextos sociais e às organizações neles inseridas, sendo a rapidez no ritmo das mudanças, talvez, um dos seus principais fatores. Além disso, é preciso enfrentar os desafios de imprevisibilidade introduzida pela rápida transformação econômica e tecnológica, uma vez que o novo modelo de economia

informacional exige novas capacidades no mundo do trabalho, primando por flexibilidade, autonomia, gestão e troca de conhecimentos.

Mas, o que podemos entender por organizações que se acham inseridas nesse contexto social de mudanças, em que a produtividade e o crescimento econômico passaram a depender mais da qualidade da ciência, da tecnologia, da informação e da gestão, do que do aumento quantitativo de capital e trabalho como ocorria em décadas anteriores? Inicia-se, portanto, com os princípios de Child (2012) sobre essas organizações e que pode oferecer subsídios necessários à compreensão e elucidação dessa questão.

Desse modo, para esse autor “[...] a organização conta com características estruturais, processuais e definidoras de limites. Entre os componentes estruturais da organização, há distinção entre estrutura básica e os procedimentos.” (p.5). Menciona ainda que o modelo de estrutura básica compartilha as responsabilidades entre os colaboradores da empresa. Seu foco é uma execução bem sucedida dos objetivos, alocando pessoas e recursos para processos/atividades, atribuindo responsabilidade e autoridade para o controle e a coordenação dos mesmos.

Child (2012, p. 5) defende a importância da separação desses processos:

A divisão do trabalho tem tanto um aspecto vertical quanto horizontal. O vertical se refere a uma especialização das responsabilidades nos processos de tomada de decisão, especificando os níveis de uma hierarquia. As hierarquias normalmente descrevem também as linhas de subordinação para instruções e *feedback* de resultados, embora essas linhas nem sempre respeitem esses níveis. O aspecto horizontal diz respeito à especialização das tarefas, segundo a especialidade funcional, o enfoque do negócio ou a geografia.

No entanto, esse mesmo autor também destaca que a estrutura básica da organização é representada por organogramas, descrição de funções e criação de conselhos, comitês, grupos de trabalho, força-tarefa e equipes: “[...] uma estrutura básica pode apresentar somente um esboço ou sua constituição geral. É mais sensato manter um caráter geral, com espaço para adaptações locais, porque sua modificação pode ser bastante complexa” (p. 5). Por outro lado, ressalta que a confiança dada em uma estrutura básica deve permitir uma abordagem mais flexível diante das constantes mudanças circunstanciais, utilizando equipes ou

forças-tarefa com pessoas de toda a estrutura focadas no desenvolvimento de soluções ou adaptação a diferentes desafios impostos pela dinâmica social.

Quanto aos procedimentos, Child (2012) entende que eles estão mais focados no comportamento, ao afirmar que “[...] o propósito das regras e padrões é deixar claro o que se espera das pessoas” (p.5), ou seja, descrevem a maneira como as atividades devem ser executadas. Para esse autor, outra alternativa é a possibilidade de realização de processos/atividades que não podem ser rigorosamente definidas e, nesses casos, podem ser criados padrões de desempenho que incorporam os critérios, como o nível de produção ou a qualidade dos resultados.

De maneira mais completa, Child (2012, p.7) ainda destaca o modelo de sistemas, afirmando que:

Sistemas são mais complexos e abrangentes do que regras e cronogramas. Na realidade, os sistemas normalmente incorporam ambos. São um conjunto de procedimentos para o desempenho de atividades associadas que compõem determinada tarefa e frequentemente utilizam a tecnologia como apoio. Os sistemas para controle de estoque e gestão do conhecimento são exemplos que se tornaram especialmente significativos nos últimos anos. Os sistemas geralmente dependem de coleta, análise e distribuição de informação entre diferentes unidades dentro de uma empresa ou rede de negócios. Para funcionar de forma eficaz, é essencial possuir protocolos (regras) que assegurem a padronização dessa informação.

A utilização dos modelos para acompanhamento e execução de processos/atividades apresentados por Child (2012) demonstra a preocupação em manter o alinhamento desses processos/atividades dos colaboradores perante o direcionamento estratégico da organização, bem como assegurar a padronização de ações em diferentes focos de atuação, determinando a unidade de pensamento vertical e horizontal na organização.

Corroborando com este raciocínio, destaca a existência de três processos de administração como sendo decisivos: integração, controle e recompensa. “O propósito de cada um deles é auxiliar no direcionamento do esforço físico e mental, levando ao bom desempenho corporativo” (p.7).

Para Child (2012) a integração deve fazer com que ocorra coordenação em conformidade entre diferentes atividades mesmo sendo complementares para criação de valor no grupo. As atividades de integração organizacional podem ser originadas mediante reuniões de equipes ou grupos de trabalho, até mesmo em

estruturas multidimensionais, para permitir a contribuição de unidades especializadas em um tipo de arranjo matricial envolvendo o cliente, o processo, a região e demais requisitos.

O controle contempla a definição de metas, sua execução e o monitoramento sistemático para avaliação dos resultados. Dentre as diferentes maneiras e estratégias de exercer o controle, destaca-se o método de “autocontrole” dos indivíduos, através do pleno e efetivo entendimento e aceitação dos objetivos coletivos.

A recompensa é um fator primordial para garantir a motivação e empenho entre os colaboradores de uma empresa, assim, o modelo de recompensas deve privilegiar dois itens importantes: “[...] um é atrair pessoas com competências e qualificações necessárias para a empresa; o outro é incentivar as pessoas a se comprometerem com seu emprego, incluindo a disposição em aceitar a inovação e outras mudanças” (CHILD, 2012, p.8).

Com fundamento nessa contextualização, Child (2012, p.9) amplia e atualiza o conceito de organização, afirmando que:

A organização visa oferecer um conjunto de estruturas, a partir das quais os processos necessários para o desenvolvimento efetivo de uma atividade coletiva podem ser realizados. Um pressuposto compartilhado pelos que defendem a adoção de novas formas organizacionais é que, no futuro, teremos que nos basear menos na “organização” como uma referência, e mais no “ato de organizar” como um processo. O argumento é que as estruturas se concentram em regras e papéis formais articulando conhecimento adquirido no passado, enquanto que hoje precisamos de processos inovadores e adaptáveis, baseados em comunicação intensa e no compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. Nas condições modernas, de grande mudança e turbulência, as estruturas podem se tornar obsoletas antes mesmo de sua implementação e inibir a flexibilidade da qual a sobrevivência das empresas depende cada vez mais. Em vez disso, processos espontâneos que permitem ajustes rápidos e inovadores às novas circunstâncias são considerados mais apropriados.

Para efeito desta dissertação, apoiamo-nos nessa conceituação, buscando sua articulação com o melhor entendimento dos interesses e disputas que marcam a economia mundial e o cenário de mudanças que se exige dessas organizações, lembrando que, conforme Castells (2005, p.38) com base no novo modelo informacional, as palavras de ordem passam a ser “[...] descentralização, participação e coordenação” em meio aos processos de importância do acúmulo de

conhecimentos e o maior grau de complexidade no processamento e transferência da informação.

Em meio a essa economia informacional, 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 essa 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). Esses ambientes informacionais, resultantes dos ambientes organizacionais, apresentam três níveis básicos: “[...] são eles, o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional” (p.14).

Destaca-se, dessa forma, a necessidade de melhor compreensão desse contexto aliado ao interesse da construção de referencial teórico, apoiando-se em Valentim (2010, p.14) quando destaca que cada nível organizacional desenvolve seu próprio ambiente organizacional e, em decorrência, possuem “[...] os ambientes informacionais inerentes aos saberes e fazeres de cada um desses níveis”.

Para essa autora, no nível estratégico, em que são elaboradas as políticas, direcionamento estratégico e ações de médio e longo prazo, o ambiente informacional está intimamente relacionado a esses afazeres e, nesse sentido, a informação que permite “[...] essa dinâmica ali existente é imbricada às atividades desenvolvidas” (p. 14), sendo que as informações relacionadas ao mercado, concorrência, perfil e comportamento do cliente, inovações tecnológicas e informações de apoio à tomada de decisão são fundamentais a esse processo.

No nível tático, Valentim (2010) menciona que há um ambiente organizacional com foco na definição de atividades relacionadas a programas de ação, estabelecimento de normas e procedimentos, elaboração de cronogramas de ação, etc. e, dessa forma, o ambiente informacional também está implícito às competências e habilidades exercidas nesse ambiente organizacional. Assim, “[...] a informação se constitui em insumo para o desempenho das atividades, tarefas e tomada de decisão de curto e médio prazo” (p.14), sendo que as informações que abastecem e permeiam as diversas áreas meio da organização, como os setores

financeiro, comercial e jurídico, são imprescindíveis para plena e efetiva execução das atividades desenvolvidas.

Por fim, no nível operacional, segundo Valentim (2010), existe um ambiente organizacional relacionado às atividades executadas pelas áreas fim da organização, tais como: cumprimento de metas e produção, manutenção de máquinas e equipamentos, execução de planos de ação. Ressalta que o ambiente informacional está diretamente relacionado às habilidades e atitudes inerentes a essas atividades e, por isso, a informação é fundamental para a sua execução.

Tem-se, portanto, com os conceitos e princípios de Valentim (2010) que as estruturas organizacionais influenciam diretamente a existência de fluxos de informação e, em decorrência, relacionam-se aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação.

Existem ainda outras consequências, já que, para essa autora na organização, “[...] os fluxos informacionais trafegam dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação” (p.17), fato que influencia diretamente no resultado das atividades realizadas. Essa afirmação considera que a informação que circula nesses ambientes são “[...] produzidas pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas” (p. 17). Em decorrência disso, segundo essa autora, pode-se inferir que:

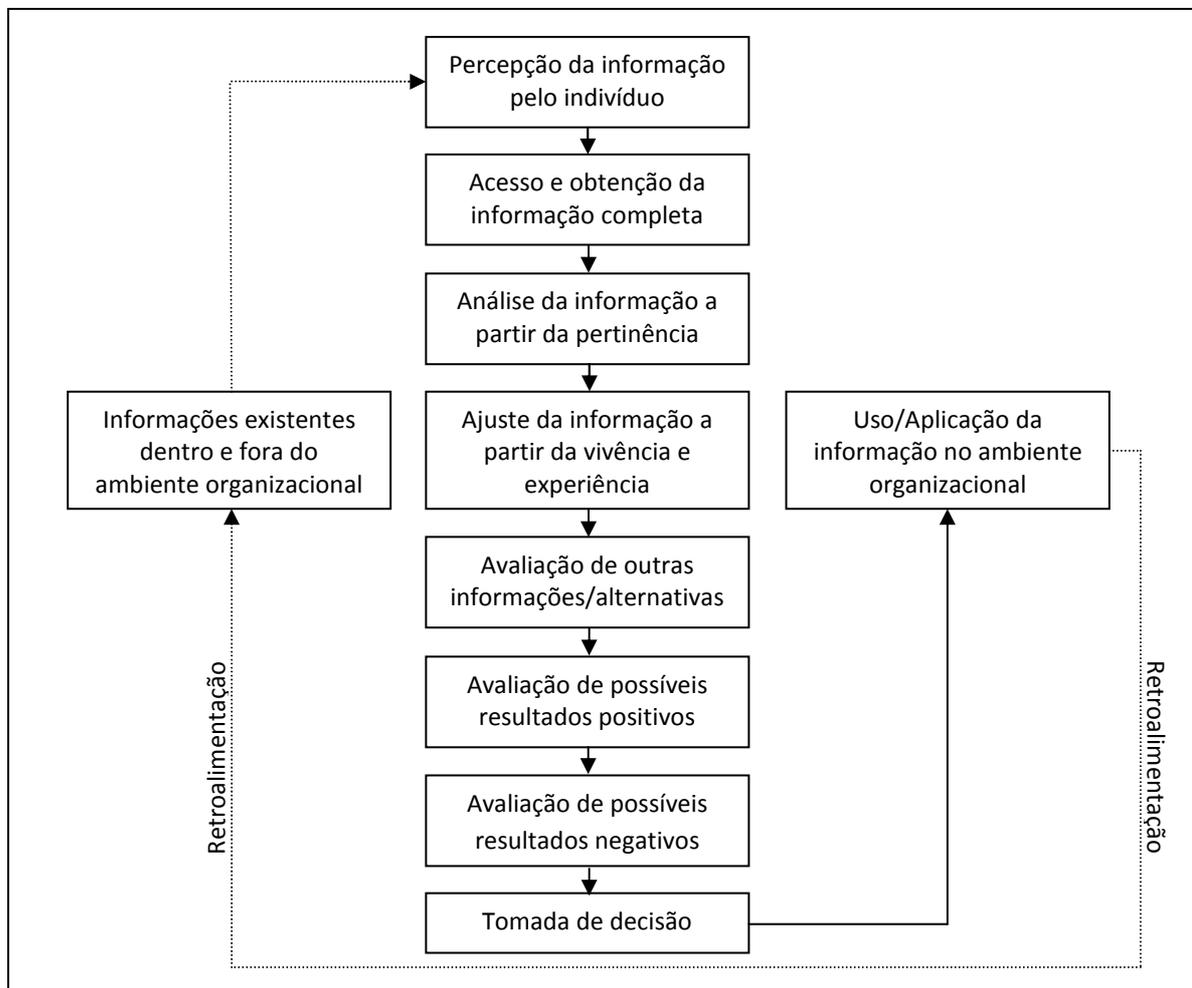
No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e, neste caso, ajusta-se o jargão e agrega-se ou não a outros valores que inicialmente a informação não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática como em outros tipos de ambientes informacionais. Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações. (VALENTIM, 2010, p.17)

Ressalta-se, portanto, a complexidade do controle e gestão da informação que trafega nos ambientes organizacionais e, alia-se ainda ao fato de que, conforme Valentim (2010, p.18):

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

Visando demonstrar de forma mais clara, a Figura 1 ilustra o modelo de percepção, análise e uso da informação.

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, embora não seja este o foco desta dissertação, destaca-se que dada sua importância, 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.

2.1 Cenários e mudanças nas organizações

Para elucidação dos cenários e das mudanças nas organizações na economia informacional que se vivencia, busca-se novamente a fundamentação teórica de autores como Child (2012) a fim de se apresentar um *briefing* histórico. Para ele, ao longo da história, as formas de organização evoluíram compartilhando muitos aspectos com as atividades militares, políticas e religiosas que demandam organização em grande escala. Independente da forma, acompanharam essa evolução a preocupação com metas coletivas, definição de diretrizes e deveres, tanto vertical como horizontal, regras de conduta e outros mecanismos de coordenação.

Como exemplo mais antigo de organização formal, constituída de níveis de hierarquia, definição de funções e coordenação, esse autor cita a dinastia Han, na China (206 a.C. a 220 d.C.), como um governo central burocrático altamente formalizado que perdurou até o início do Século XX e utilizava o método de seleção de pessoas através de sistemas de avaliação de desempenho e promoção.

Durante a Idade Média, ainda, exemplifica com os monastérios que, na sua forma de organização se utilizavam de princípios de especialização de papéis, hierarquia cuidadosamente definidas, dependência em relação às regras e até a criação de equipes para solução de problemas específicos. Esse tipo de organização altamente formalizada era muito adequado à acumulação de riqueza e pouco favorável à autodeterminação do indivíduo.

Na Era Moderna, Child (2012) destaca a “onipresença” da burocracia como predominância na forma organizacional entre as grandes corporações públicas e privadas. Utilizavam-se os princípios racional-legais de administração e gestão, geralmente complementados por princípios da organização do trabalho baseado na administração científica¹.

Na segunda metade do Século XX, ilustra o rompimento com o modelo burocrático. Segundo o autor, entendeu-se, após estudos, que o modelo

¹ Modelo de gestão desenvolvido por Frederick W. Taylor, considerado o pai da administração científica.

burocrático não se revelava útil para o alcance de metas convencionais, especificamente no item qualidade do serviço prestado ao cliente, precisando a organização, em muitos casos, desviar-se das regras e estruturas formais para funcionar com eficácia.

Ressalta que, posteriormente, estudiosos entenderam que ao utilizar diferentes formas de organização, possibilitava-se a adaptação às contingências, como tamanho, tecnologia e ambiente (CHILD, 2012).

A mescla entre organização com funcionamento mais orgânico e menos hierárquico, trouxe contribuição significativa aos estudos da organização, conforme ilustra o Quadro 1, sendo considerado como a que apresenta maiores chances de sucesso em um ambiente turbulento e imprevisível.

Quadro 1 – Formas organizacionais mecanicista e orgânica

Forma mecanicista	Forma orgânica
Ênfase na hierarquia – comunicação verticalizada predomina	Ênfase da horizontalização – intensa comunicação lateral nas redes organizacionais
Tomada de decisões centralizada	Tomada de decisões descentralizada
Papéis especializados bem definidos	Papéis menos especializados e definidos vagamente
Baseada em regras e procedimentos padronizados	Baseada na mútua adaptação entre colaboradores

Fonte: Child (2012, p.33)

Entre as Décadas de 1950 e 1960, Child (2012) resgata estudos que demonstraram o impacto restritivo e opressivo que as disfunções do método burocrático teriam sobre os indivíduos. Segundo o autor, colaboradores, clientes e consumidores começaram a demonstrar insatisfação com o método organizacional funcional baseado nas estruturas administrativas burocratizadas e hierarquizadas. Isso demonstrou as falhas do método que permitiam o uso da organização por grupos de interesse, como o de gestores, para alcançar objetivos pessoais, o que trouxe à tona que “[...] a eficiência simplesmente refletia os interesses da elite e

que essa abordagem não confrontava realmente as estruturas de poder e controle” (p. 33).

Nos anos 70, Child (2012, p. 34), aponta que “[...] cada vez mais era impossível prever, e muito menos entender, os efeitos do *design* organizacional sobre o comportamento e desempenho sem saber como as pessoas que trabalhavam nas organizações interpretavam e compreendiam a organização e seu contexto. Para Child (2012), o limite do método burocrático chegou ao seu ápice principalmente pela redução do ritmo de crescimento da produtividade e o aprofundamento dos desafios competitivos impostos pelas empresas japonesas, exigindo novas formas de organização que trouxessem mais produtividade, qualidade e inovação tornando a organização mais preparada aos ambientes em transformação e à mudança nas expectativas sobre a maneira como as pessoas deveriam trabalhar.

Todas essas transformações e exigências trouxeram, na Década de 1980, a organização “pós-burocrática”, que refletia certo distanciamento da hierarquia, potencialização de unidades menores, com mais ênfase na característica orgânica, privilegiando a capacidade de julgamento e incentivando a criatividade individual em contraponto à simples obediência passiva às regras, estimulando o *empowerment*², a flexibilidade, o aprendizado, a inovação e o trabalho em equipe (CHILD, 2012).

Na Década de 1990, evidenciou-se a “[...] transição de uma economia baseada na transformação de materiais para uma outra baseada nos fluxos de informação”. (CHILD, 2012, p.34) Para o autor, essa transição permitiu que as atividades que eram realizadas em diferentes locais estivessem integradas tanto quanto aquelas reunidas em mesmo local, devido à libertação de suas restrições físicas. Ainda, menciona que “[...] a crescente intensidade da informação é hoje o principal fator a que devem responder os novos *designs* organizacionais, porque desafia a premissa sobre a qual se baseia a demanda por desempenho econômico da organização burocrática” (p.34), ou seja, a maximização de utilização de recursos através de combinações eficientes em dada economia.

No entendimento de Child (2012, p.35), essa é uma questão fundamental, pois “[...] o conhecimento que tem utilidade competitiva origina-se em

² Instituição de poder aos colaboradores para resolverem problemas cotidianos.

pequenos grupos de estudiosos”. Para o autor, na burocracia, o foco principal é codificar o conhecimento das pessoas da forma mais rápida possível, alertando que:

O problema da burocracia é que essa estratégia de “acumulação” do conhecimento é impraticável no caso de bens e serviços baseados nesse ativo. Por um lado, isso ocorre porque o conhecimento pode se perder em uma transação econômica. Por outro lado, o próprio ato de codificar o conhecimento para torná-lo mais proveitoso pode fazer com que seja também mais fácil difundi-lo, transformando-o em uma *commodity*. Como consequência, observa-se que os regimes existentes de proteção à informação patenteada são, em muitos setores, ineficazes para controlar os fluxos de conhecimento de maneira eficaz. (CHILD, 2012, p.35)

Reforça, ainda, o conceito de que a alternativa mais viável para sustentar um desempenho superior é estimular a aprendizagem de forma mais rápida. “[...] O problema é que o controle e a conformidade às regras, implícitos na forma burocrática, inibem os processos acidentais, altamente fortuitos, e os criativos, que facilitam a aprendizagem exploratória” (p. 35). Para o autor, quando esses procedimentos estão vinculados à estabilidade, rotina e robustez da burocracia, tem-se o caminho travado para a execução das tarefas e, dessa forma, o afloramento do mau desempenho.

Por outro lado, segundo Child (2012), observa-se uma busca por novas formas de organização que estejam em condições de evoluir com as mudanças, oferecendo oportunidades a fim de que as pessoas possam ter expressão e alcancem a realização pessoal, contribuindo para a aprendizagem organizacional. Portanto, afirma que “[...] a metamorfose de organizações formais e unitárias em formas alternativas de rede “virtual”, baseadas na combinação das tecnologias da informação e comunicação (TIC), tornou-se algo que não pode ser ignorado” (p.35).

Child (2012, p. 37) cita alguns fatores que estimulam essas mudanças e, dentre as principais, destaca “[...] a globalização, as novas tecnologias, a sociedade baseada no conhecimento, a hipercompetição e as expectativas sociais relacionadas aos negócios”. Por outro lado, segundo o autor, no caso das novas tecnologias, abrem-se novas oportunidades de *design* organizacional.

Tendo em vista que esses fatores têm grande importância para a compreensão do cenário de mudanças sociais e organizacionais em curso, uma síntese sobre os mesmos será apresentada para melhor compreensão:

- Globalização

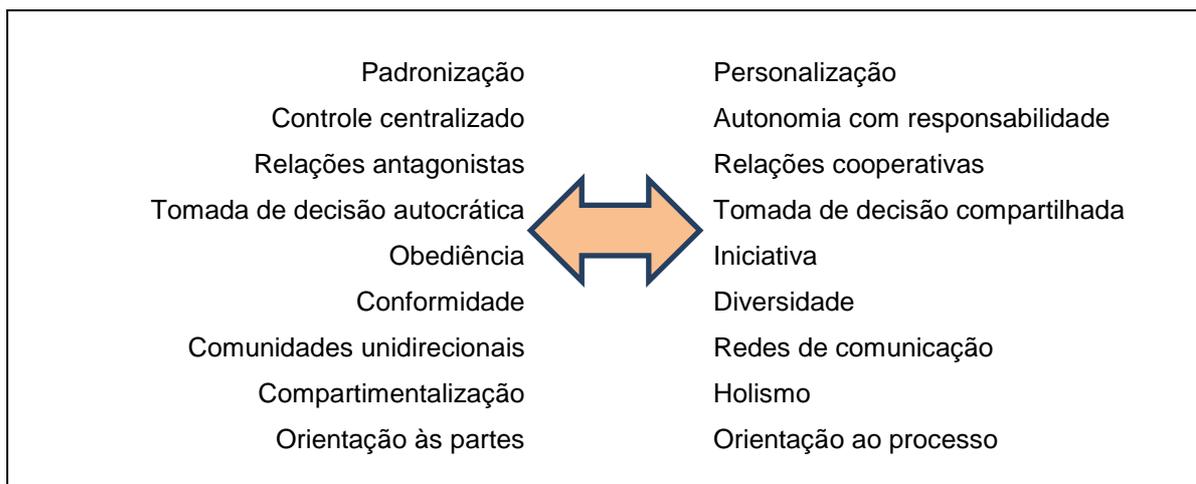
Pode-se afirmar que um dos grandes impulsionadores recentes das mudanças esteja relacionado ao fenômeno da globalização, termo exaustivamente utilizado para, muitas vezes, justificar demissões, falências, etc. Na verdade, segundo Daft (2010), o termo globalização demonstra que a grande síndrome do mundo pequeno é verdadeiramente sentida pelas organizações atuais. Assim, “[...] com os rápidos avanços em tecnologia e comunicações, o tempo necessário para exercer influência ao redor do mundo, desde os lugares mais remotos, foi reduzido de anos para alguns segundos” (p. 6), o que reflete diretamente na maneira como as organizações se estruturam para manterem sua competitividade neste cenário.

Dessa forma, toda a mobilização causada por estas mudanças trouxe significativas alterações no modo de organizar e gerenciar as organizações, visto que os desafios que hoje acompanham o cotidiano das organizações são bem diferentes daqueles do passado. A complexidade de relações de mercado exposta a partir da flexibilidade de ações e possibilidades de integração entre empresas, clientes, fornecedores, governos, países e blocos econômicos obrigou as organizações a entenderem e se adaptarem a este fenômeno como forma de sobrevivência nesse ambiente instável e turbulento.

As ações decorrentes da atuação da organização neste mercado globalizado devem contemplar todos os eventos que ocorrem no entorno de suas atividades e, portanto, a complexidade externa tende a criar a necessidade de complexidade interna.

Para Child (2012), o ambiente mais complexo, exige um maior número de agentes relevantes, interligados em redes e que, por consequência, criarão um alto índice de mudanças que podem influenciar o sistema como um todo em função de seu alto nível de interdependência, principalmente se as condições ambientais da organização forem instáveis, o que pode sugerir a dificuldade de se manter o controle dos resultados em um sistema complexo.

De acordo com Filatro (2004), há uma migração na dinâmica da sociedade que pode ser representada pela Figura 2.

Figura 2 – Forma de migração da sociedade atual

Fonte: Filatro (2004, p.39)

A alternativa que se mostra viável para esse cenário migratório requer uma organização com foco estratégico único e ações descentralizadas considerando as características de seu mercado local ou regional para melhor enquadramento de suas atividades às necessidades do seu mercado de interesse, possibilitando maior capacidade de que a organização consiga se adaptar rapidamente a novas circunstâncias. Além disso, para Daft (2010, p. 6), elas devem “[...] manter altos padrões de ética e responsabilidade social, gerenciar o ambiente de trabalho digital e estimular a diversidade”.

- Tecnologia da informação e comunicação (TIC)

Além de compreender o fenômeno e a perspectiva abrangente da globalização, faz-se necessário ilustrar como as TIC e a internet exercem papel fundamental e facilitam o crescimento e interdependência entre as organizações.

Nesse contexto, inerente ao processo de globalização, Daft (2010) afirma que a velocidade de resposta se apresenta como grande desafio. O autor defende ainda que o mais importante para as organizações é a capacidade de “[...] responder rápida e decisivamente às mudanças ambientais, às crises internacionais ou às mudanças nas expectativas dos clientes” (p. 8).

As autoras Lastres e Albagli (1999) mencionam que as TIC podem ser entendidas como o cerne dessas transformações porque possibilitaram os avanços exigidos pelo processo de reformulação e consolidação da nova ordem mundial.

Ainda, em Daft (2010, p.8), há a menção de que o novo modelo organizacional insere-se em um ambiente de trabalho digital orientado pelas TIC, defendendo que:

As organizações foram engolidas pela tecnologia da informação que afeta o modo como elas são projetadas e administradas. No ambiente de trabalho atual, muitos funcionários desempenham boa parte de suas tarefas em computadores e podem trabalhar em equipes virtuais conectados eletronicamente aos colegas ao redor do mundo. Além disso, as organizações estão se tornando emaranhadas em redes eletrônicas. O mundo do *e-business* passa por um crescimento explosivo à medida que cada vez mais negócios acontecem por processos digitais através de uma rede de computadores em vez de um espaço físico.

Para esse autor, essas mudanças na forma de agir e operar as organizações estão demandando um novo perfil de liderança que, além de conhecer e saber usar a tecnologia, deve ter capacidade gerencial para administrar uma teia de relações que estão além dos limites da organização física e conseguir construir ligações virtuais flexíveis entre a empresa e seus colaboradores, fornecedores, parceiros contratados e clientes.

Contribuindo com este conceito, Child (2012, p. 43) destaca que:

A capacidade de coordenar uma série de atividades complementares dispersas entre os membros da rede mediante o uso da TIC abriu uma nova área de possibilidades sobre como organizar o fornecimento para os clientes e sobre o que reter no campo de ação de determinada equipe.[...] A TIC é parte de uma tendência mais ampla, na qual a inovação tecnológica passou a desempenhar um papel cada vez mais importante na estratégia competitiva. Os rendimentos econômicos decorrentes da inovação, especialmente se retornos crescentes se aplicam – como acontece muitas vezes – quando o pioneiro estabelece novos padrões técnicos, estimulam o desenvolvimento tecnológico como estratégia competitiva.

De acordo com esse mesmo autor, as TIC criaram novas oportunidades para facilitar não só as operações internas, mas principalmente as transações entre empresas.

Assim, olhando para a própria organização, pode-se perceber a tendência em reduzir os níveis hierárquicos com a criação de estruturas horizontais visando proporcionar maior facilidade de comunicação devido à queda de barreiras conquistada com a utilização das TIC. Estas estimularam a disseminação de redes formais e informais dentro da empresa, podendo ser, inclusive, constituídas por diferentes funções e localidades geográficas.

Outra vantagem significativa ofertada pelas TIC, mencionada pelo autor, é a interdependência de operações que trazem redução do tempo de resposta e dos gastos com deslocamento, transporte, hospedagem, alimentação de colaboradores em treinamento ou em demandas por reuniões de decisão que antes implicavam em deslocamento e distanciamento das rotinas de trabalho.

A troca de informações entre clientes, fornecedores, parceiros estratégicos e governo é cada dia mais ampla e exige a cada dia, maior rapidez na resposta. Child (2012, p. 47) destaca, ainda, que as organizações utilizam frequentemente as TIC “[...] para facilitar o desenvolvimento de trabalhos em conjunto com fornecedores e para programar as atividades de cadeias de valor que estão estreitamente associadas”. Além disso, segundo o autor, as TIC possibilitam também a utilização de ativos de uma ampla rede sem a necessidade de ter a propriedade exclusiva dos mesmos.

Procurando evidenciar ainda mais a contribuição das TIC neste cenário, Child (2012, p. 47) reforça que:

As empresas devem aprender como se organizar de modo a dar suporte aos relacionamentos e fluxos de informações entre suas fronteiras – e é isso que a TIC tem viabilizado. Elas também devem estar preparadas para gerenciar seus relacionamentos além das fronteiras, terceirizando algumas atividades e trabalhando por meio de redes externas quando uma combinação de economia e possibilidade tecnológica for atrativa. Considerando que a TIC permite mais interdependência em termos de processamento de informação, para que ela funcione efetivamente são necessários novos suportes organizacionais, como práticas que promovem a coordenação e a confiança entre os membros da rede.

Outra consequência alavancada pelas TIC nesse cenário é que, em virtude de toda a aproximação conquistada entre os atores (colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros estratégicos) emerge a necessidade de que a organização consiga atender a toda a diversidade advinda dessa multiplicidade de características dos envolvidos.

Essa diversidade crescente, segundo Daft (2010, p.9):

Traz uma variedade de desafios, como a de manter uma sólida cultura corporativa enquanto a diversidade é estimulada, a de equilibrar interesses profissionais com os interesses familiares e a de lidar com o conflito trazido à tona pela variedade de estilos culturais.

Além disso, está presente também outro imenso desafio diante do reflexo da grande velocidade das mudanças e da necessidade urgente de tomada

de decisões estratégicas, que segundo Child (2012), é o fato de as organizações precisarem se estruturar para possibilitar aos tomadores de decisões proverem facilidades de acesso a mais informações e com mais capacidade para desenvolver diferentes alternativas provocando a integração e solução de conflitos entre esses indivíduos. Por sua vez, Daft (2010, p. 389) entende que “[...] as grandes empresas devem encontrar meios para agir como as organizações pequenas e flexíveis”.

Face às afirmações e conceituações dos autores, pode-se dizer que as TIC têm realmente um impacto significativo nas organizações e no cotidiano das pessoas na sociedade contemporânea, devendo ser consideradas como um fator de importância para a criação de ambiência de facilidades de acesso e uso da informação e a criação do conhecimento.

- A economia com base na informação e no conhecimento

As mudanças impulsionadas pela globalização e potencializadas pela utilização das novas tecnologias e novos padrões de demanda forçam outra alteração nas organizações quando se pensa na criação de valor. Segundo Child (2012, p.49), “[...] cada vez mais o valor é criado por meio do processamento de fluxos de informação e conhecimento em vez de processamento de fluxos de materiais”. Para o autor, o valor criado na fabricação de bens e serviços tem valor agregado cada vez menor para uma organização, não importando sua preocupação em eficiência e melhoria da produção para maximizar resultados. Essa preocupação certamente se torna cada vez menos importante para o desempenho econômico. Tal conceito, defendido pelo autor, acha-se baseado na tese de que o conhecimento proporciona a tão necessária competitividade e não o baixo custo de processamento de materiais, destacando a força e a importância do trabalho com base no conhecimento.

Contribuindo, ainda, com este pensamento, as autoras Lastres e Albagli (1999, p. 122) entendem que:

Para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade para os mesmos. Por esse motivo, vem-se denominando esta fase como a da Economia Baseada no Conhecimento.

Para Child (2012), isso não significa que este movimento exclua a produção em massa de baixo custo. O autor argumenta que essas atividades serão priorizadas em países em desenvolvimento enquanto que as empresas locais se fortalecem e se tornam mais competitivas por terem baixo custo e preço, além de poderem se dedicar ao trabalho com base no conhecimento e atividades relacionadas à criação e à distribuição do conhecimento, o que acarreta um maior valor agregado devido à diminuição do tempo para aprender novas tecnologias e *know-how* e, assim, poder competir em nível mundial.

Segundo Child (2012, p.50), “[...] a posse do conhecimento superior e a habilidade da organização em utilizá-lo tornaram-se uma das últimas vantagens competitivas inimitáveis que a empresa pode ter”, o que imprime a exigência intrínseca da alta velocidade no ritmo em que as empresas precisam aprender.

Castells (2005) efetua crítica à globalização e à consolidação do neoliberalismo³, quando discute os elementos do poder tecnológico vinculado à tentativa de romper com antigos processos organizacionais, de modo a compreender que os novos processos informacionais podem permitir a construção de formas de organização social e do trabalho que fortaleçam, por exemplo, a cooperação.

Nesse sentido, de acordo com Child (2012, p.51), no contexto organizacional o crescimento da economia do conhecimento trouxe também outras duas necessidades interligadas: “[...] motivar os indivíduos a colaborar entusiasticamente com o processo de geração do conhecimento organizacional e criar arranjos organizacionais para apoiar os diversos tipos de processo de aprendizado organizacional”.

Outro ponto importante e defendido por Daft (2010, p. 145) é que:

À medida que a incerteza ambiental aumenta, as organizações tendem a se tornar mais orgânicas, o que significa descentralizar a autoridade e a responsabilidade para níveis mais baixos, incentivando os funcionários a cuidar dos problemas ao trabalharem diretamente uns com os outros, estimulando o trabalho em equipe e adotando uma abordagem informal para atribuir tarefas e responsabilidades. Assim, a organização fica mais fluida e apta para adaptar-se continuamente às mudanças no ambiente externo.

³ O neoliberalismo defende a pouca intervenção do governo no mercado de trabalho, a política de privatização de empresas estatais, a livre circulação de capitais internacionais e ênfase na globalização, a abertura da economia para a entrada de multinacionais, a adoção de medidas contra o protecionismo econômico, a diminuição dos impostos e tributos excessivos etc.

O Quadro 2 oferece um resumo comparativo das principais características entre o sistema mecanicista e orgânico, sob o aspecto da execução de processos/atividades pelos colaboradores.

Quadro 2 – Descrição de processos/atividades nas formas organizacionais mecanicista e orgânica

Forma mecanicista	Forma orgânica
As tarefas são subdivididas em partes separadas e específicas	Os funcionários contribuem para as tarefas comuns do departamento
As tarefas são rigidamente definidas	As tarefas são ajustadas e redefinidas por meio da equipe de trabalho de funcionários
Há uma rígida hierarquia de autoridade e controle, além de muitas normas	Há menos hierarquia de autoridade e controle, além de menos normas
O conhecimento e o controle das tarefas estão centralizados no alto da organização	O conhecimento e o controle de tarefas estão localizados em qualquer parte da organização
A comunicação é vertical	A comunicação é horizontal

Fonte: Daft (2010, p.142)

Segundo Child (2012), os profissionais e especialistas originados do modelo organizacional com tendência à forma “orgânica” tendem a demonstrar bom nível motivacional em arranjos caracterizados por atividades de alto nível de autogestão nas atividades diárias que envolvem análise crítica, envolvimento no estabelecimento de procedimentos e critérios de desempenho e avaliação, além da troca de informações e experiências com outros especialistas e ainda a existência de oportunidades de carreira fundamentadas no desempenho competitivo.

Ressalta-se, ainda, que para Child (2012), a capacidade de competir baseada nos ativos intelectuais pode influenciar tanto na utilização e exploração efetiva do conhecimento como na exploração criativa de novas possibilidades, oferecendo ao colaborador a capacidade de adaptar o conhecimento existente e os procedimentos decorrentes com a possibilidade de melhorá-los e influenciar diretamente na capacidade de inovação.

- Competitividade

Este cenário de turbulências, caracterizado pelas novas tecnologias, com grande número de informações que transparecem a importância do conhecimento e sua respectiva e implícita geração de valor, oferece um vasto caminho para a onda de inovação capaz de redefinir mercados e também a criação de novas necessidades para os consumidores. Child (2012) identifica o fim do modelo protecionista que procurava identificar dos limites industriais hoje pressionados pela exigência global de que as organizações tenham flexibilidade e rápida absorção, “[...] reação aos acontecimentos e proativas na identificação de opções para o futuro” (p. 53) que resultam no ambiente extremamente competitivo.

Para Daft (2010) a necessidade de rapidez no desenvolvimento dos produtos cria uma arma estratégica interessante no mercado internacional em transformação. “[...] Para se manterem competitivas, as companhias estão aprendendo a desenvolver ideias de novos produtos e serviços de maneira incrivelmente rápida” (p. 404).

Ainda é importante entender como este cenário, de acordo com Child (2012), retrata o ambiente de intensa competição e incertezas, caracterizado por múltiplos atores globais, rápida mudança tecnológica, além de disputas de preços e reorganização contínua e interminável para permitir às organizações identificar oportunidades de desenvolvimento e de exploração de novas habilidades para serem mais atrativas para o mercado.

Daft (2010) entende que, por existir muitas equipes de desenvolvimento de produtos atuando como equipes globais, há também a necessidade de criar e/ou desenvolver produtos que atendam às necessidades dos consumidores de todo o mundo.

Child (2012, p.54) nos leva a refletir sobre quais seriam as implicações no modo de organização das empresas inseridas nesse contexto:

A implicação para o modo de organização é a necessidade de permitir, ou melhor, de estimular a reconfiguração espontânea, em vez de tolerar forças que resistam à mudança e promovam a rigidez. É muito importante a auto-organização, isto é, a capacidade de ser espontâneo e adaptável, a facilidade de absorver eventos aleatórios, e a descoberta por conta própria de alternativas criativas. [...] Isso é pedir muito e significa, entre outras coisas, encontrar formas de diferenciar e integrar simultaneamente as atividades, sempre fragmentando e recombinao equipes e unidades de trabalho, estimulando a experimentação sem deixar de manter o controle.

Evidencia-se, dessa forma, em ambiência de intensa competição, que o conhecimento é a plataforma essencial e a aprendizagem organizacional é a melhor forma, segundo Lastres e Albagli (1999, p. 123), para “[...] indivíduos, empresas, regiões e países estarem aptos a enfrentar as mudanças em curso, intensificarem a geração de inovações e se capacitarem para uma inserção mais positiva nesta fase”. Têm importância, portanto, as organizações que agregam valor à informação e ao conhecimento.

- Organizações baseadas na informação e conhecimento

Segundo Miranda (1993, p. 229), as organizações estão racionalizando suas estruturas e simplificando organogramas, tendo em vista que:

Departamentos do passado atuavam como guardiões de regras e normas próprias, responsáveis por treinamentos intensivos de pessoal (por causa da rotatividade), supervisionando tarefas e rotinas. Hoje, o trabalho é feito por especialistas, que são responsáveis únicos pelos trabalhos que executam e que, trabalhando em equipe, precisam desenvolver normas e procedimentos comuns para os diversos departamentos, em sincronia.

Esse novo modelo de organização baseada em informação e conhecimento, apresentado pelo autor, demonstra o novo perfil do profissional que não precisa receber ordens de superiores. Deve apenas conhecer as estratégias comuns para execução do trabalho e apresentar maior responsabilidade individual e autodisciplina nas relações interpessoais e hierárquicas. Assim, esse modelo de organização deve ser estruturado em torno de metas e objetivos claros para que cada funcionário possa exercer autocontrole e autocrítica, fazendo com que entendam quais são as necessidades de informação para melhor desempenho de suas funções e ampliação dos seus próprios conhecimentos.

O autor também destaca que o funcionário deve ser capaz de identificar suas necessidades de informação para: a) saber o que está fazendo; b) capacitar-se para decidir sobre o que deveria estar fazendo e c) avaliar o que ele vem fazendo até então. Tal procedimento faz com que a informação esteja a serviço dos resultados e não dos procedimentos e ainda que cada profissional seja responsável pela informação que administra.

Diante desse grande desafio, Miranda (1993, p. 230) afirma que “[...] as organizações só aprendem se as pessoas aprendem. Mas, desenvolvimento individual não é garantia do desenvolvimento institucional, a menos que existam condições para um aprendizado coletivo”.

Nesse sentido, diante das mudanças significativas no ambiente empresarial, Child (2012) retrata a emergente e necessária preocupação dos administradores e estudiosos diante do potencial oferecido pelas novas formas organizacionais que foram resumidas no Quadro 3 e parecem corresponder às novas condições discutidas até o momento.

Quadro 3 – Síntese das novas condições e das novas formas organizacionais

Novas condições	Novas formas organizacionais
Globalização	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação à necessidade de integração global através de padronização, aliada à necessidade de percepção local através da flexibilidade. • Lidar com a complexidade através da estratégia de redução preservando rotinas existentes, ou estratégia de absorção conquistada com descentralização e parcerias estratégicas.
Novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas administrativas enxutas (menos níveis hierárquicos e mais horizontalizadas) • Maior interdependência entre as unidades (dentro e fora da organização) • Redes e fronteiras indefinidas • Controle de ativos separados de seu uso • Uso de procedimentos de controle remoto • Sistemas de informações para decisões em situações que mudam rapidamente • Apoio da gestão do conhecimento para a inovação e o aprendizado organizacional
Sociedade baseada na informação e no conhecimento	Iniciativa descentralizada para equipes e redes visando promover a colaboração criativa para a exploração de novas possibilidades (“inovação”)
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • “Empresa flexível” • Organizar para maximizar o aprendizado organizacional, com forte ênfase em inovação

Fonte: Adaptado de Child (2012, p.62)

O cenário apresentado identificou os componentes estruturais, processuais e definidores de limites da organização e as possíveis escolhas inerentes a esses componentes.

No Quadro 4 são demonstradas, de maneira comparativa, as formas convencionais e novas em relação aos componentes que foram apresentados e descritos anteriormente.

Quadro 4 – Contrastes entre as formas convencionais e as novas nas organizações

Componentes organizacionais e atividade	Formas convencionais de organização	Novas formas de organização
Hierarquia	Iniciativa e autoridade centralizadas Lideranças por meio da autoridade formal Uso de canais hierárquicos	Iniciativa e autoridade distribuídas Liderança por meio da orientação Uso de equipes, com menos níveis hierárquicos
Regras e planos	Mandatário: orientação com base em regras	Discricionário: orientação com base no relacionamento
Controle	Centralizado: pessoal ou com base em regras	Descentralizado: baseado nas metas e/ou na cultura
Recompensa	Com base no nível hierárquico do indivíduo	Com base no desempenho do grupo
Especialização	Funções especializadas, claramente definidas Preferências por funções restritas	Funções generalizadas, indistintas Preferências por funções mais amplas
Grau de integração	Mais ênfase na diferenciação que na integração	Forte ênfase na integração
Sistemas	Orientados para reduzir a incerteza	Orientados para indicar a necessidade de mudança
Modo de integração	Por meio de procedimentos e regras	Por meio de contato diferente e da TIC
Redes	Apenas com os principais <i>stakeholders</i>	Com todos os integrantes da cadeia de valor
Organização transfronteiras	Conglomerado coordenado vagamente do ponto de vista financeiro ou por meio de uma divisão internacional; integração primordialmente verticalizada	Complexa organização multidimensional que busca obter simultaneamente os benefícios da coordenação global e da iniciativa local; integração vertical e horizontal

Fonte: Adaptado de Child (2012, p. 64)

Segundo Child (2012), o novo modelo organizacional prioriza a atuação coletiva que depende da aceitação de todos de uma cultura comum da organização que “[...] é administrada e não imposta pelos níveis superiores” (p.65) e visa corresponder às necessidades organizacionais de adaptação e inovação. Desse modo, em síntese, ao se vislumbrar os diferentes componentes e as formas convencionais e novas de organização apresentados no Quadro 4, é possível perceber que a nova abordagem tende a se apresentar e estruturar como organizações virtuais ou organizações em rede.

2.2 A organização em rede

É latente o esforço para compreender todo o espectro que envolve a sociedade contemporânea, inserida em contexto de economia informacional. Assim, foi proposto por Castells (2005) que as redes se constituem em um novo *modus operandi* da sociedade e que a difusão lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Portanto, as reflexões aqui realizadas indicam que a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação, cujo acesso a *know-how* tecnológico é vital para a produtividade e competitividade.

O próprio conceito de rede, oferecido por Castells (2005), é bem simples e se constitui em um conjunto de nós interconectados, mas, que por sua flexibilidade e maleabilidade, se transformam em um excelente mecanismo para atuar na complexidade da configuração da sociedade contemporânea organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação.

Para melhor entendimento e compreensão dos termos que vêm sendo utilizados cada vez mais no cotidiano das pessoas, é importante detalhar os conceitos aplicados pelos autores para explicar o significado de rede e suas derivações pertinentes à realização deste estudo. Assim sendo, para Población, Mugnaini e Ramos (2009, p.626), rede é um “[...] conjunto de nós e laços com relações ilimitadas e híbridas articuladas entre sujeitos, objetos e discursos, que interagem no mundo real e virtual. Por analogia, estrutura sem fronteiras; comunidade não geográfica”.

No âmbito dessas relações, surge o termo redes sociais que, segundo os mesmos autores é derivado da evolução do conceito delineado ao longo do tempo. Assim, também defendem a evolução do termo que inicialmente era tratado no singular como rede social, sendo constituída por pequenos grupos baseados em normas e limites de atuação ou por propriedades específicas que compõem a totalidade formada por simples adição de partes, sendo composta por relações sociais entre os componentes de um grupo objetivados por fatos regulares ou permanentes em que ocorre o compartilhamento de propriedades em conjuntos formados por atores sociais.

Nesse ambiente de troca e multiplicidade de atores, surge uma base de estudo para o capital social que para efeito dessa dissertação será entendido como grupos de pares ou comunidades de cooperação, organizados em torno de valores ou com objetivo em bem comum em uma sociedade cujas relações demandam confiança e cumprimento de regras. Portanto, vale lembrar que:

Na Ciência da Informação, o conceito de redes sociais é utilizado para se referir ao conjunto de nós que contém, entre si, simultaneamente, a geração, detenção e distribuição da informação. É aplicado, principalmente, para analisar as redes de pesquisadores, de bibliotecas que cooperam entre si para resolver problemas comuns ou oferecer serviços. (POBLACIÓN; MUGNAINI; RAMOS, 2009, p.632).

Como derivação natural evolutiva, considerando todo o contexto apresentado como economia informacional por Castells (2005), surge a nomenclatura - rede colaborativa - que Población, Mugnaini e Ramos (2009) entendem como sendo um tipo de rede social colaborativa composta por indivíduos que interagem dentro de um contexto específico que formam nós de informação através da colaboração dos participantes.

Outro termo muito difundido nesse contexto é o conceito de rede informal que para Población, Mugnaini e Ramos (2009, p.627) se demonstra como:

Tipo de rede social colaborativa e mobilizada por pessoas da sociedade civil para encaminhar a resolução ou monitorar questões específicas, utilizando, ou não, recursos tecnológicos. Exemplos: as redes de confiança que compartilham informações privadas de matéria pública, as redes de trabalho ou consulta que usam uma estrutura informal para contatar indivíduos que detêm informações técnicas de interesse do trabalho, as redes de vizinhança, utilizadas para suprir serviços sociais de saúde ou, genericamente as redes de comunicação que mantém regularidade de intercâmbio de informações entre indivíduos.

Nesse sentido, os mesmos autores defendem ainda a existência do termo “redes humanas colaborativas” como um tipo de rede social cujos objetivos visam promover a integração de indivíduos para:

De forma participativa, democrática e cidadã, visando um fim comum que facilite as comunicações de políticas e implantação de projetos, configurando-se geralmente como redes desterritorializadas e criativas. As redes humanas contribuem para o aperfeiçoamento dos canais de comunicação com o fim de atingir a aceleração de resultados. Funcionam no monitoramento das organizações geralmente pelo contato direto, contribuindo para a disseminação de informações. Nas empresas, constituem um instrumento de inteligência competitiva; nas comunidades,

os espaços alternativos de leitura; nas organizações não governamentais, constituem redes de informação do terceiro setor. (POBLACIÓN, MUGNAINI e RAMOS, 2009, p.629).

Por fim, o termo mais relacionado com o nosso escopo de estudo refere-se às redes organizacionais que, segundo os autores Población, Mugnaini e Ramos (2009), representam as redes sociais organizadas em instituições ou organizações com objetivos comuns, ou seja, visam ao desenvolvimento de ações de troca ou ao compartilhamento de informações em plataformas digitais interativas, envolvendo a utilização das TIC para conquista de melhores resultados em projetos específicos dentro da organização. Assim, este é o conceito que se adota para esta dissertação.

As organizações devem reposicionar-se para manter e conquistar novos clientes, que não necessariamente são presenciais. A evolução das relações de negócio apresenta-se cada vez mais de forma virtual do que presencial. Os clientes estão mais bem informados, autônomos e, dessa forma, mais exigentes. Daí a importância das chamadas redes sociais organizacionais, que, segundo Sveiby (1998), são as relações firmadas pelos indivíduos dentro da organização.

Atualmente, dois novos elementos estão sendo incorporados a esse conceito: a Internet e a disseminação da informação (UGARTE, 2009), criando-se comunidades essencialmente virtuais. Assim, este autor ainda considera imprescindível que essa nova ambiência nas organizações seja capaz de gerar a interação e a colaboração de forma mais espontânea, de modo que o intercâmbio de informações flua naturalmente para a construção do conhecimento. Portanto, menciona que a forma como esse produto final de relações é administrado é que vai determinar o sucesso do gerenciamento do conhecimento organizacional.

Em primeira análise, é importante realizar um “olhar para dentro” da organização para entender melhor o seu funcionamento e como as relações ocorrem.

Cross e Thomas (2009, p.9) avaliam que:

As estruturas formais das organizações muitas vezes ignoram o fato de que cada organização formal possui em sua sombra uma organização informal ‘invisível’. Essa organização informal, que é revelada pela análise de redes organizacionais (ONA), não deve ser vista como contrária à organização formal, mas pode ser percebida como uma resposta às deficiências inevitáveis de uma estrutura convencional.

Para Davenport e Prusak (2003, p.79), “[...] dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo”. O que se deve considerar, nesse sentido, tendo em vista também a afirmação de Cross e Thomas (2009), é que as equipes profissionais, em diálogos que trocam no cotidiano de suas atividades, de maneira formal ou informal, geram impacto nas rotinas organizacionais.

A afirmação dos autores permite entender e reforça a contribuição de Miranda (2009, p.105), que defende que “[...] os seres humanos estão conectados por uma rede complexa de relações sociais. Todo indivíduo na sociedade está *linkado* com diversos outros por vínculos sociais que reforçam ou apresentam conflitos uns com os outros”.

Como consequência e aumentando a relevância deste olhar, Davenport e Prusak (2003, p.79) afirmam que “[...] comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e pelo correio eletrônico e *groupware* para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto”.

A ocorrência contínua dessas aglutinações de geradores de conhecimento provoca o compartilhamento comum do conhecimento suficiente para se comunicar e cooperar, além de que o ciclo contínuo dessa rede acarreta a geração de conhecimento novo na organização.

Por outro lado, as organizações devem oferecer mecanismos de suporte aos núcleos informacionais internos de maneira que os elos da cadeia estejam conectados e fortalecidos. Tal é a importância da gestão da informação, considerando-se que atua diretamente nos fluxos formais da organização: seu foco é o negócio da organização e sua ação acha-se restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte impresso ou eletrônico. Além disso, o conhecimento organizacional é considerado o ativo mais importante, sendo que a gestão do conhecimento atua diretamente em relação aos fluxos informais; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação acha-se voltada à cultura e comunicação corporativa (VALENTIM, 2007).

Dessa forma, sabe-se o quanto a informação e o conhecimento são importantes para a sociedade atual. Grande parte deste conhecimento está explícita em diversos meios, porém o conhecimento que está na cabeça das

peças (tácito) requer uma interação social para poder ser transmitido, pois é difícil de ser transferido, uma vez que está relacionado a experiências e vivências individuais e coletivas.

Cross e Thomas (2009, p.13) ainda exemplificam o contexto organizacional e as relações entre os colaboradores afirmando que:

Todos os dias, você conversa no trabalho com colegas cujas opiniões respeita e cujas amizades estima. É provável que você se reporte a um superior ao qual você também gosta e respeita, mas que muitas vezes não vê durante dias e algumas vezes ao longo de semanas. As duas interações geram impacto, mas a primeira conversa é “invisível” na maioria dos organogramas. A estrutura formal determina, em grande medida, quem é procurado nas redes: somos conduzidos a entrar em contato com pessoas em virtude das decisões que elas podem tomar, das informações que elas detêm e dos recursos que elas dividem. No entanto, as relações informais também são fundamentais: algumas pessoas podem carecer de autoridade formal, mas possuem competência técnica e conhecimento organizacional, ou podem simplesmente ser agradáveis e confiáveis e, portanto, uma fonte importante de ajuda e informação.

Dessa forma, sabe-se também que a informação é transmitida, mediante processos comunicacionais, nas “conversas de corredores”, nas experiências de projetos de trabalho, etc., mas como captar o conhecimento gerado com essas ações? Como intensificá-lo e como difundi-lo?

Em busca de respostas a tais questionamentos, é possível mencionar Castells (2005), enquanto um dos autores que faz menção às tecnologias de rede e à difusão da computação, analisando o fim da Década de 1990, na qual o poder da Internet, em conjunto com os progressos das telecomunicações e computação, provocou mais uma mudança tecnológica por meio da interconexão de dispositivos de processamento de dados. Para suportar este novo sistema tecnológico, é criada uma rede de servidores em ambiente *Web* que utilizam protocolos de Internet para a comunicação.

No que diz respeito ao conceito de comunicação, segundo Davis e Newstrom (1992, p.4) é “[...] a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra”. A comunicação torna-se, assim, um elo significativo entre as pessoas e possibilita compartilhar aquilo que sentem e sabem, atingindo a coletividade com ideias, fatos, sentimento, pensamento e valores. Além disso, para se completar o ato da comunicação é imprescindível que existam no mínimo duas

peças, sendo um emissor e um receptor, ou seja, para que a comunicação aconteça deve existir um ou mais receptores (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Por sua vez, Polistchuk e Trinta (2003, p.62) mencionam que a “[...] comunicação compõe o processo básico para a prática das relações humanas, assim como para o desenvolvimento da personalidade individual e do perfil coletivo”. É por meio da comunicação que o indivíduo se faz pessoa, passando do ser singular à relação plural.

No contexto da sociedade contemporânea, destacam Davis e Newstrom (1992, p.5) que “[...] as organizações não podem existir sem a comunicação”; assim, para que a organização funcione é necessário que todos se comuniquem e expressem suas necessidades, pois, se isso não ocorrer, a organização entrará em colapso.

Certamente, a comunicação enquanto fenômeno social, na atualidade, acha-se bastante mediada pela tecnologia da informação (TI). Segundo Rezende e Abreu (2001, p.75), as tecnologias de informação e comunicação (TIC) podem ser compreendidas como “[...] recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”, tendo como abordagem a gestão da tecnologia da informação e do conhecimento. Outro conceito citado por esses autores refere-se à tecnologia da informação como todo e qualquer dispositivo que seja capaz de tratar dados e/ou informações, de maneira sistêmica ou eventual. Ainda, ressaltam que os componentes da tecnologia da informação (*hardware*, *software*, sistema de telecomunicações, gestão de dados e informações) se inter-relacionam com o ser humano.

Na opinião de Castells (2005), vivencia-se um processo de revolução tecnológica de grande importância, o que até mesmo permitiu que ele mencionasse a existência de uma “Sociedade Informacional”. Nesse contexto, as TIC estão sendo utilizadas como ferramentas para integrar o mundo em redes globais, sendo utilizadas pela comunicação mediada por computador, criando cadeias envolvendo comunidades virtuais. Assim, de acordo com esse autor, a tecnologia “[...] é o uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazer as coisas de maneira reproduzível” (p.67). Dentre as tecnologias da informação podem ser citadas a microeletrônica, computação, telecomunicações e optoeletrônica.

O processo de revolução tecnológica implica na utilização de tecnologias inovadoras de telecomunicações em três estágios diferentes: a automação de

processos, as experiências de usos e a reconfiguração de aplicações, uma vez que Castells (2005, p.69) afirmou que:

Não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessas informações para geração de conhecimentos e dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Ainda, de acordo com esse mesmo autor, as transformações tecnológicas interagem com a economia e sociedade, sendo tratado como um conceito de um paradigma tecnológico que influencia os caminhos da transformação social e os aspectos da Sociedade da Informação, devendo-se considerar, em síntese, a presença de cinco principais características desse paradigma:

- Informação é a matéria prima: são tecnologias para agir sobre a informação, possibilitando a melhoria de acesso e uso da informação para a construção de conhecimento;
- Penetrabilidade dos efeitos de novas tecnologias: como a informação é parte da toda a atividade humana, todos os processos (individuais ou coletivos) são moldados pelo meio tecnológico;
- Lógica de redes: utilização de sistema ou conjunto de relações usando a tecnologia. Este modelo permite melhor organizar e estruturar os processos;
- Sistema de redes: baseado na flexibilidade, em que as organizações podem ser modificadas e alteradas pela reorganização de seus componentes (reconfiguração organizacional), utilizando novas formas e processos sociais por meio de novas tecnologias;
- Convergência de tecnologias específicas para um sistema integrado: integração da microeletrônica, das telecomunicações, da optoeletrônica e computadores, gerando um grande sistema de informação.

Para Child (2012, p.293):

O uso de sistemas informatizados abre portas para a coordenação eficiente entre fronteiras de tempo e espaço. Sistemas de e-mail superam a necessidade de sincronizar a comunicação por zonas de tempo e disponibilidade imediata da outra parte, como acontece com as comunicações telefônicas. Além do mais, eles superam prontamente as limitações do espaço geográfico, permitindo a distribuição simultânea da

informação por meio de uma rede de destinatários em localidades dispersas. Outros sistemas, como a videoconferência, elimina a distância espacial criando a virtualidade de um espaço único entre as pessoas que estão a distâncias consideráveis. É possível reunir pessoas localizadas a milhares de quilômetros entre si, e também prestar serviços, como a educação, de modo simultâneo e interativo a grupos em diferentes locais. Serviços financeiros *on-line* reduzem os custos unitários dos bancos além de estarem prontamente disponíveis fora do horário comercial (CHILD, 2012, p.293).

Por sua vez, o conceito de virtualidade apresentado por Child (2012) evidencia vários benefícios para a realização de atividades executadas entre diferentes localizações geográficas e distâncias físicas, que proporcionam, além de resposta rápida e eficiente aos desafios organizacionais, extrema redução de custo e tempo, recursos que demandam atenção constante das organizações para serem eficientes e rentáveis.

Ainda, Child (2012, p.296) destaca a importância de dar atenção a quatro atividades essenciais em uma organização com características virtuais: comunicação, avaliação, aprendizado e valoração, entendendo que:

Administrar a comunicação pode ser mais difícil no planejamento, coordenação e controle de atividades que já não estão mais reunidas sob um mesmo teto. Isso significa que é preciso assegurar que os fluxos de informação e conhecimento sejam eficientes, pertinentes e oportunos, de modo a facilitar as ligações entre os diversos elementos da organização, assim como com fornecedores e clientes. Em segundo lugar, como uma organização virtual é composta de várias unidades praticamente independentes, é necessário fazer avaliações frequentes para saber se estão correspondendo às metas da organização e como devem se vincular umas às outras. Como a forma e a estrutura de uma organização virtual são bastante flexíveis, ela precisa de avaliação e ajustes periódicos. Em terceiro lugar, uma organização virtual costuma se basear em ativos do conhecimento, em vez de bens físicos tangíveis. Essa reserva de ativos do conhecimento exige constante renovação mediante atividades como treinamento, educação, pesquisa, desenvolvimento e busca de conhecimento no ambiente. Em quarto, é preciso haver avaliação frequente do valor dos ativos do conhecimento. Quanto mais a virtualidade for considerada uma maneira de adquirir flexibilidade em função da mudança das exigências de consumidores ou clientes, mais frequente será a contribuição de diferentes pessoas e unidades no sistema virtual.

Dessa forma, pode-se dizer que a revolução histórica das TIC forneceu base para a organização em rede e a revolução de um novo sistema econômico que sustenta a sociedade produtiva e seus padrões de vida (CASTELLS, 2005).

No entanto, como as regras de gerenciamento e administração atualmente em uso foram desenvolvidas e estão organizadas para mercados e tecnologias estáveis, ou que se alteram em processos graduais e lentos, existe um

desafio a ser enfrentado - o ritmo acelerado da mudança. Isso está impactando até os segmentos mais conservadores ou que nunca necessitaram de suporte tecnológico.

Em decorrência, conforme Oliveira (1993), as TIC alteraram a natureza da sociedade e afetaram de maneira contundente o direcionamento e o ritmo das mudanças. Além disso, também é reconhecido como domínio público que o modelo de gestão utilizado pelas organizações enfrenta constantemente transformações profundas e cada vez mais rápidas impactadas pelo fluxo contínuo e crescente de informação e conhecimento que circula em todo o seu contexto organizacional. Entretanto, quando se enfatiza a informação e conhecimento como sendo a matéria-prima da sociedade atual, em verdade, o que esta sendo tratado?

Para se compreender e encontrar uma resposta satisfatória a essa questão, faz-se necessário procurar estabelecer algumas diferenças conceituais entre dado, informação e conhecimento. 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.

Além disso, é importante que os usuários dessas informações tenham capacidades específicas para aproveitar todas as facilidades proporcionadas pela imensa quantidade de informações recebidas diariamente, como defende Morin (1999, p.68), quando afirma que:

Aprender não é somente adquirir um *savoir-faire* (saber fazer), mas também saber como fazer para adquirir saber; pode ser a aquisição de informações; pode ser a descoberta de qualidades ou propriedades inerentes a coisas ou seres; pode ser a descoberta de uma relação entre

dois acontecimentos ou, ainda, a descoberta da ausência de ligação entre eles (MORIN, 1999, p.68).

O grande problema é que, tradicionalmente, a disponibilização da informação ainda está de certa forma distanciada da nova realidade social vivenciada, considerando-se que existem barreiras culturais e socioeconômicas, que precisam ser gerenciadas até mesmo em termos de políticas públicas para se criar facilidades de acesso e uso da informação, em especial no contexto nacional a despeito da existência do recente Decreto 7.724, de 16 de maio de 2012, da Presidência da República, que regulamenta a Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, sobre os procedimentos para garantia de acesso à informação. Aliando-se a essa situação, é importante salientar a importância não só da grande quantidade de informações recebidas diariamente, sendo via e-mail, jornal impresso, revistas, periódicos eletrônicos, como também a forma com que são absorvidas e o impacto exercido em todos os campos da sociedade moderna.

Esse é também outro desafio induzido pela dinâmica imposta em decorrência do fluxo atual de informações que circulam no ambiente organizacional. Isso porque provoca indagações emergentes em relação aos mecanismos formais e informais de localização, organização, validação e circulação da informação nas organizações.

Há a necessidade de se lançar mão de novos princípios de gerenciamento para atender adequadamente aos objetivos dos usuários e melhorar *in continuum* a relação entre cliente e fornecedor. Tal é o pensamento defendido por Choo (2006, p.70), quando afirma que “[...] o valor da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário lhe infunde significado”.

De qualquer forma, esse é o ambiente em que as organizações estão inseridas e, nesse contexto, Castells (2005) afirma que a relação entre produtividade, competitividade e a economia forjaram o caminho para a definição da estrutura e a dinâmica de um novo modelo econômico: a Economia Informacional. 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. É rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais (CASTELLS, 2005, p.119).

Igualmente, Castells (2003) defende que as facilidades de acesso e uso da informação proporcionada pela Internet obrigaram as organizações a ver de forma mais abrangente seu campo de atuação.

Todas as transformações ou tendências criam novos desafios em quaisquer campos da atividade de negócios ou da ciência. Desse modo, vale lembrar aqui as afirmações de Valentim (2007, p.9), ao falar sobre as organizações e sua ambiência na atualidade:

As organizações vivenciam uma era político-econômica extremamente competitiva, consequência da economia globalizada, dos países que atuam em conjunto a partir de regiões geográficas, de consumidores mais exigentes, consequência, então, de uma série de circunstâncias que, de algum modo, interferem em seus modelos de gestão e produção.

Ainda, em Valentim (2007), é possível encontrar menção para a importância da compreensão da organização como um núcleo da sociedade, no sentido de que ela congrega pessoas, sustenta a economia, gera empregos, profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos. Isso permite que influencie a cultura, a educação e a própria sociedade. Além disso, essa autora enfatiza que a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes corporativos, uma vez que todas as atividades desenvolvidas desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como as tomadas de decisão, são apoiadas sempre em dados, informação e conhecimento. Certamente, isso permite o redimensionamento do papel da informação e do conhecimento nesses contextos organizacionais.

Diante desse esforço, se faz necessário entender o funcionamento histórico das organizações e, neste aspecto, reportamo-nos a Mintzberg (2003, p.19), quando afirma que “[...] durante metade do Século XX, a estrutura organizacional significou um conjunto de relações de trabalho oficiais e padronizadas, construído em torno de um sistema de autoridade rigorosa”.

Mintzberg (2003, p.20) também retrata a situação atual das organizações ao mencionar que:

Na última Década, houve uma tendência a examinar a estrutura de forma mais ampla; por exemplo, para estudar os relacionamentos entre o formal e o informal, a supervisão direta e a padronização por um lado e o ajustamento mútuo por outro. Esses estudos demonstraram que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis.

Outro fator importante a ser considerado é a questão da cooperação entre as pessoas nos ambientes organizacionais, pois, para Chiavenato (1999), a organização é um sistema de atividades conscientes e coordenadas, em que existe a cooperação entre duas ou mais pessoas, sendo esse clima considerado como essencial para a existência de qualquer organização. Nesse sentido, ainda destaca que “[...] o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita” (p.54).

Diante desse panorama, enquanto percepção teórica, entende-se ser uma necessidade básica a compreensão de como ocorrem relações entre os colaboradores para a construção e geração do conhecimento e, nesse aspecto, emerge a exigência de critérios de busca, avaliação, uso, recuperação e interpretação das informações existentes, bem como a necessidade de criação de novas informações.

Essas organizações trazem consigo várias mudanças e desafios decorrentes das suas novas formas estruturais e dos cenários sociais em que se inserem, tornando-se necessária a composição de um corpo de colaboradores dotados de capacidade para analisar criticamente informações que possam contribuir para a construção do conhecimento e que tenham uma flexibilidade para vislumbrar e discutir a multidiversidade decorrente de ideias, experiências e habilidades desenvolvidas. Isso requer o desenvolvimento de novas competências individuais e coletivas, cada vez mais importantes para o sucesso das organizações em situações de competitividade.

Desse modo, buscou-se na literatura especializada desde o entendimento do que se pode compreender por competência, para em seguida explorar sua inter-relação com o ambiente organizacional.

2.2.1 Competência nas organizações

Inicia-se, portanto, por procurar esclarecer o significado de competência, expressão originada da linguagem jurídica, que remete ao significado de poder ou de autoridade para se realizar ações. 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.

Diante dessa necessidade de alinhamento de conceitos e termos, é importante distinguir qualificação de competência para construção de senso comum e, por isso, reporta-se à Zarifian (2003, p. 37), quando menciona que:

Todos sabemos que a qualificação é uma construção social cujo objeto é qualificar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação, mantida no que se espera deles (seu “trabalho”), quanto do ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e dos salários. A competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar.

Por outro lado, Zarifian (2003, p. 137), conceitua que:

Competência é a 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 funcionário em atividades profissionais;

2) dinâmica da aprendizagem, na qual o funcionário 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.

Dessa forma, apoia-se esta dissertação no entendimento de 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.

Na concepção de Fleury e Fleury (2001), competência é um conjunto de habilidades humanas, atribuídas por 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. Embora a base de observação seja o indivíduo, muitos autores americanos indicam a importância de alinhamento entre as competências e as necessidades especificadas pelos cargos ou posições nas organizações.

Durand (1998) entende competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à realização de determinado propósito. Defende, ainda, que o desenvolvimento de competências se desenvolve através da aprendizagem individual e coletiva, por meio de três dimensões simultâneas:

- 1) assimilação de conhecimentos;
- 2) integração de habilidades;
- 3) adoção de atitudes relevantes para uma realidade na organização ou

para obtenção de alto padrão de desempenho no trabalho.

Hamel e Prahalad (1995) defendem o conceito de competência essencial como um conjunto de forças, capacidades e habilidades que atribuem diferencial competitivo à organização, podendo, a competência, ser ainda, como um agrupamento e um item isolado dentro de um conjunto de habilidades e tecnologias. Afirmam ainda que, para administrar esse estoque de competências específicas da empresa, é necessário diluírem-se as competências em seus componentes até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.

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

Ainda, o autor classifica competência de acordo com seu nível de relevância na organização, conforme a seguir:

- 1) madura: intrínseca ao capital intelectual da organização;
- 2) emergente: que terá importância em futuro próximo;
- 3) transição: que pode ter relevância em determinado momento dentro da organização.

Sparrow e Bognanno (1994) consideram que a dinâmica do ambiente organizacional interfere na qualificação profissional e propõem uma classificação das competências de acordo com sua importância em um determinado contexto organizacional considerando o efeito do tempo. Para os autores, essas competências se comportam em ciclos de vida, de acordo com as intervenções e inovações tecnológicas e as alterações nas estratégias da organização. Dessa forma, os autores denominam quatro categorias para as competências:

- 1) emergentes: competências que mesmo não sendo importantes atualmente na organização podem ser enfatizadas no futuro, dependendo da estratégia organizacional;

- 2) declinantes: são as competências que já possuíram grande relevância na história organizacional, mas que perderam seu significado ou relevância ao longo do tempo, por conta de mudanças nas estratégias da organização, nas tecnologias ou na essência do trabalho;

- 3) transicionais ou transitórias: são competências que, mesmo sendo importantes em determinados momentos, não estão diretamente ligadas ao negócio e, dessa forma, não são diretamente importantes para a execução do trabalho ou evidenciadas na estratégia da organização;

- 4) estáveis: são competências que se manterão tão importantes no futuro quanto no momento atual. São competências que representam o núcleo dos processos de negócio e se mantêm relevantes ao longo do tempo e, por isso, devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

Ainda, segundo Sparrow e Bognanno (1994), o tratamento do ciclo de vida faz com que haja uma inter-relação entre o desenvolvimento de competências e os processos de mudança na organização, tendo em vista que esses processos podem transitar entre áreas de competências declinantes para áreas de competências emergentes. Sendo assim, a organização e seus colaboradores podem antecipar-se às mudanças ou turbulências provocadas pelo ambiente

econômico ou social, a fim de desenvolver hoje competências que provocarão impactos no futuro.

Sveiby (1998) entende que o termo competência é mais adequado do que o termo conhecimento, quando o enfoque é aplicado ao indivíduo na organização, usando-o para delinear o conhecimento humano “de forma prática”. Segundo o autor, a competência é composta de cinco elementos recíprocos dependentes:

1) conhecimento explícito: requer conhecimento dos fatos e é adquirido essencialmente pela informação, na maioria dos casos pela educação formal;

2) habilidade: arte de saber fazer, que envolve uma habilidade prática, física e mental e é adquirida principalmente por treinamento e prática;

3) experiência: que é adquirida essencialmente pela análise sobre erros e sucessos anteriores;

4) juízos de valor: percepções de que o indivíduo pensa estar correto, e que atuam como filtros conscientes e inconscientes para o mecanismo da construção do saber de cada pessoa;

5) rede social: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos ao longo de uma tradição.

Enfim, atribuídos os conceitos e significados de competência, é necessário efetuar a sua transposição para o melhor entendimento dessas interpretações e análises e sua contribuição aos contextos organizacionais.

No tocante às organizações, a questão da competência tem sido mencionada por diferentes autores. Dentre eles, destacam-se Quinn, Anderson e Filkestein (2000), ao afirmarem que o verdadeiro profissional domina um agregado de conhecimentos sistematizados em determinada disciplina, os quais devem ser atualizados constantemente. Porém, esses autores também mencionam que a vasta quantia de informações, conhecimentos e inovações produzidos de maneira cada vez mais rápida, aliados ao ambiente global atual de incerteza e turbulências diversas, podem dificultar, de alguma maneira, a atualização que sugerem. Dessa forma, para que haja atualização constante do profissional, faz-se necessário realizar um monitoramento sistemático e acompanhamento do conhecimento que é produzido na organização, além de compreender e separar o conhecimento

existente do conhecimento necessário para a realização de suas tarefas e para a melhoria dos resultados das organizações.

Na sociedade contemporânea, a supremacia econômica e social é exercida por aqueles que conseguem administrar o conhecimento (TARAPANOFF, 2001), e o triunfo das empresas reside na sua capacidade de gerenciar o intelecto humano (QUINN; ANDERSON; FILKESTEIN, 2000).

Com relação à administração do conhecimento e o gerenciamento do capital intelectual, Davenport e Prusak (1998) defendem a elaboração de um repositório de conhecimento nas organizações, composto de: conhecimento externo, que pode ser obtido externamente ao meio organizacional; conhecimento interno, que é baseado em relatórios, normativas, instruções, processos, etc. e conhecimento interno informal, que pode ser organizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização.

Davenport e Prusak (1998) propõem, ainda, a construção de um mapa do conhecimento, um tipo de *páginas amarelas*, que pode informar em que se pode localizar certo conhecimento, podendo ser com pessoas, através de documentos ou em banco de dados. Esse mapa pode ser elaborado partindo do mapeamento das competências de cada colaborador.

As redes de contato estabelecidas com especialistas e a elaboração ou identificação de *gatekeepers*, que são sujeitos de conexão entre grupos nas organizações também são sugeridos pelos autores, bem como o mapeamento e identificação das redes informais do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), as vantagens da utilização de um mapa do conhecimento tornam viáveis que o conhecimento de um indivíduo ou grupo seja extraído, organizado e utilizado por outros colaboradores da organização, convertendo-se em conhecimento explícito; pela indicação aos colaboradores da organização dos locais em que podem ser encontrados os possuidores de conhecimentos tácitos, e, ainda, por proporcionar mais eficiência e maior eficácia no compartilhamento do conhecimento.

Por outro lado, Carvalho e Santos (1999), defendem o desenvolvimento de bases de dados e de conhecimentos, através de registro apropriado das melhores práticas e de diretórios de especialistas, que vão ao encontro do modelo das “páginas amarelas” defendidas por Davenport e Prusak (1998). Por fim, estes últimos ainda sugerem o desenvolvimento de um ambiente de suporte e uma

cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento no trabalho.

Relembrando as abordagens de Durand (1998) e Zarifian (2001), é necessário observar que ambos se referem ao desenvolvimento de competências por meio de três dimensões: compreensão de conhecimentos, integração de habilidades e prática de atitudes relevantes em um contexto organizacional particular ou para conquista de melhores desempenhos no trabalho; competência através da atitude do “tomar a iniciativa” ou o de “assumir responsabilidades” do indivíduo perante situações profissionais enfrentadas no cotidiano; competência pelo entendimento prático dos contextos, que se baseia em conhecimentos adquiridos e são transformados mediante a necessidade de mudança frente a diversidade de situações; e competência como a capacidade de impulsionar e mobilizar redes de atores em torno de situações comuns, ou a capacidade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de corresponsabilidade.

Para Zarifian (2001), em síntese, as seguintes competências precisam ser desenvolvidas em qualquer organização:

- Competências sobre processos: conhecimentos específicos sobre os processos de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho e a cadeia produtiva;
- Competências de serviços: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o cliente/usuário final ?; e
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas (autonomia, responsabilidades e comunicabilidade).

Ainda com foco no ambiente de negócios, Meister (1999) elenca sete competências básicas, definidas como a soma das qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, com foco na melhoria de desempenho para superação da concorrência e ainda se configuram como itens que contribuem para a empregabilidade:

- Aprendendo a aprender: capacidade analítica, de elaborar questões e pensar criativamente, como uma maneira de agir espontânea dentro do ambiente organizacional, para a plena e efetiva utilização do conhecimento diante das adversidades ou na oportunidade de identificar novos desafios;
- Comunicação e colaboração: competência pessoal de saber ouvir e comunicar de forma eficiente, além de trabalhar em equipe e em rede, colaborando e compartilhando conhecimento com qualquer membro da cadeia de valor;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas: habilidade em descobrir por conta própria, maneiras de facilitar e agilizar o trabalho, através do raciocínio crítico.
- Conhecimento tecnológico: comunicação pela internet, recomendando e compartilhando melhores práticas;
- Conhecimento de negócios globais: entendimento da situação global, por se caracterizar como um ambiente incerto e turbulento, preparando-se para reagir em qualquer tipo de situação;
- Desenvolvimento de lideranças: habilidade em se tornar um agente de mudança, que busca melhorias e o envolvimento e comprometimento dos outros membros da equipe;
- Auto gerenciamento da carreira: cada indivíduo deve ser o verdadeiro protagonista de sua carreira e procurar gerenciar o seu próprio desenvolvimento.

Para os autores Guevara e Rosini (2008), as organizações buscam meios de interagir com seu público que é formado não só pelos clientes e colaboradores, mas por toda cadeia de valor, com eficiência e eficácia, com a constante preocupação em fazer mais com menos e com melhor qualidade, utilizando as diferentes ferramentas tecnológicas para desenvolver novos conhecimentos, novas competências e as qualificações necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos.

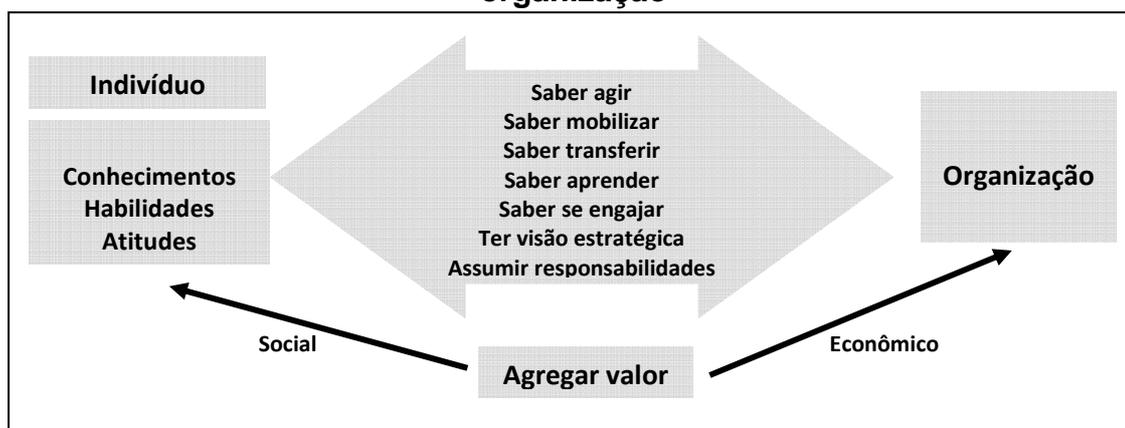
Ainda nesse contexto, recorre-se a Santos (2010, p.115) que oferece uma síntese do entendimento da competência no contexto organizacional afirmando que:

A noção de competência se refere a situações que exigem a tomada de decisões e a resolução de problemas. Assim sendo, possuir conhecimentos ou capacidades não é sinônimo de possuir competências, uma vez que se podem conhecer regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Desse modo, a realidade exige a

mobilização de recursos (capacidades, habilidades, saberes, atitudes) para a ação concreta. Quando os recursos necessários não existem, não há competência. Quando os recursos existem e não são utilizados de maneira útil e consistente, também não há competência. Nesse foco de compreensão, nenhuma competência está apenas a serviço do mercado, mas das demais realizações humanas, com infinitas possibilidades (SANTOS, 2010, p.115).

Os autores Fleury e Fleury (2001) oferecem na Figura 3 uma abordagem organizacional cuja competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica e que vislumbra as ações inerentes à atividade do colaborador competente quando demonstra saber reconhecer e agir com responsabilidade, que acarreta em mobilizar, integrar e transferir conhecimento, recursos e habilidades que acrescenta valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Figura 3- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Não é difícil, portanto, a percepção de que a competência é algo que está intimamente ligado ao conhecimento humano, à consequente experiência e as relações adquiridas em um contexto social, sendo que todos esses elementos convergem em ações desenvolvidas igualmente no ambiente das organizações.

No entanto, essa competência depende de fatores de importância vital para o seu desenvolvimento, de forma a atender as necessidades das organizações perante as mudanças sociais em curso. Dentre esses fatores, destacam-se a cultura, o clima organizacional e os modelos mentais decorrentes que serão sintetizados a seguir para melhor compreensão.

- Cultura organizacional versus clima organizacional

Para melhor entendimento dos fatores que influenciam o desenvolvimento da competência nos contextos organizacionais, é necessário iniciarmos uma reflexão sobre as diferenças entre a cultura e clima organizacional.

Na literatura especializada, um dos teóricos de grande importância é Schien (2009) quando, de maneira bem didática, menciona que qualquer unidade social que tenha uma história compartilhada, desenvolve uma cultura. Por outro lado, ainda segundo esse mesmo autor, entender como uma cultura é formada pode ajudar a explicar a grande dificuldade de compreensão acerca do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe e, assim, decifrar os “[...] fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência” (p. 8). Além disso, ressalta que como as forças internas promovem certos tipos de atitude, “[...] à medida que a personalidade e caráter orientam e restringem o comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (p. 8).

Alia-se à formação do comportamento do indivíduo, o seu histórico de aprendizagem cultural vivenciada com a família, amigos, escola e trajetória profissional, permitindo a constante evolução, tendo em vista que, ao longo dessa jornada, o indivíduo tem contato com outros grupos e, assim, cria novas culturas (SCHIEN, 2009),

Dessa forma, para esse autor, entender a cultura permite conhecer melhor as dimensões ocultas e complexas da vida em grupos, organizações e ocupações profissionais e, em decorrência, compreender “[...] por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas por que é tão difícil mudá-los” (p. 10).

A cultura, segundo Schien (2009, p. 12) pode ser descrita e sintetizada em categorias como se demonstra no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias utilizadas para descrever cultura

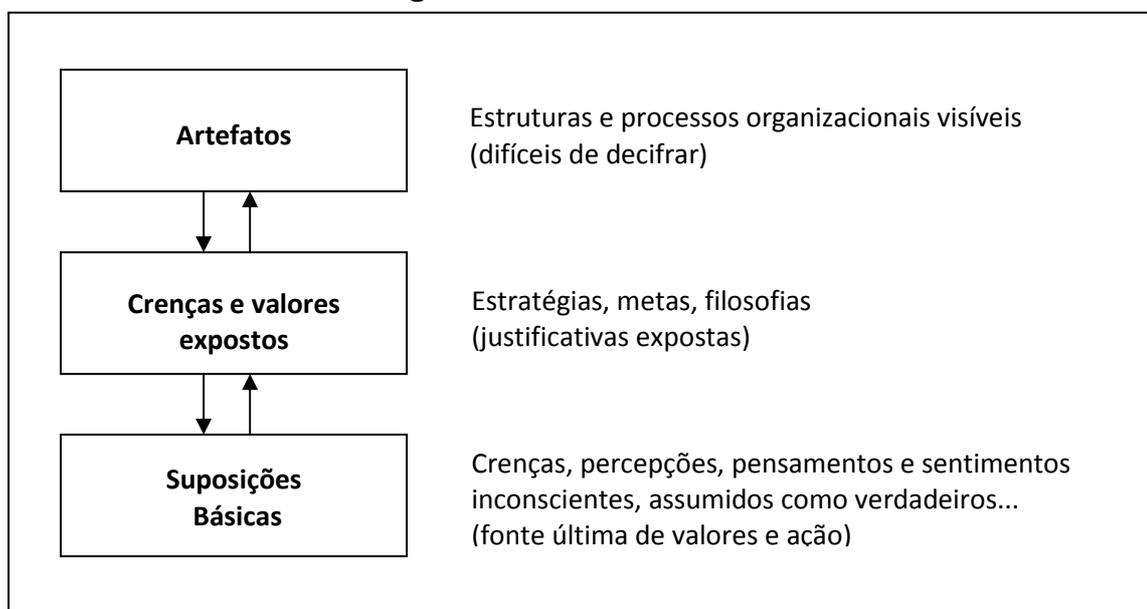
Categoria	Comportamento cultural
Regularidade comportamental	Observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações
Normas do grupo	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo”
Valores expostos	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço”
Filosofia formal	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros
Regra de jogo	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se um membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui”
Clima	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos
Habilidades natas	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
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização
Significados compartilhados	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si
“Metáforas raízes” ou símbolos de integração	As formas pelas quais os grupos desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa
Rituais e celebrações formais	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos

Fonte: Adaptado de Schien (2009, p. 12)

Para Schien (2009, p. 12), esses conceitos apresentados relacionam-se à cultura ou refletem a cultura “[...] no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, mas nenhum deles pode, ultimamente, ser imaginado como a cultura de uma organização ou grupo”

Sob um olhar estrutural, esse mesmo autor defende também que a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis, conforme se ilustra na Figura 4.

Figura 4 - Níveis de cultura



Fonte: Schien (2009, p.24).

Dessa forma, entende-se que a constituição da cultura organizacional é o resultado das ações decorrentes dos indivíduos que compõem a organização, formada pela trajetória percorrida pela empresa e colaboradores ao longo de sua história que criam a sua identidade, gerando um clima organizacional favorável ou não.

O clima organizacional refere-se a estado momentâneo da organização e pode influenciar a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. A instabilidade no clima organizacional pode ser ocasionada por situações cotidianas, como boatos, informações sobre a instabilidade financeira e incerteza de negócios futuros. Ou seja, independentemente da história da empresa, o ambiente pode ser afetado por fatores internos ou externos à organização. (CHIAVENATO, 1994).

Nesse contexto, Luz (2007, p. 12) entende o clima organizacional como sendo o 'estado de espírito' da organização, que é influenciado diretamente pelo estado emocional dos colaboradores, pois, para esse autor, clima é o "[...] reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa,

num dado momento”. Esse autor chega a afirmar, ainda, que o clima organizacional é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócioeconômico e político, como também na vida particular dos funcionários.

Todo clima organizacional apresenta dimensões, destacando-se, em síntese, as seguintes:

- Resistência à mudança, sendo algo natural do ser humano, quando submetido a alguma mudança, uma vez que se sinta ameaçado por essa mudança. Stoner (1999) agrupa as forças de resistência em três classes: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objetivos e estratégias da informação.

- Estresse no trabalho, que pode ocorrer da relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho quando as exigências deste ultrapassam as competências do trabalhador para enfrentá-las, podendo acarretar um desgaste excessivo do organismo, interferindo na sua produtividade. Para Chiavenato (1999) os profissionais vivem hoje sob tensão contínua, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral, daí a importância dessa dimensão para o clima organizacional.

- Habilidades de liderança, que segundo Maximiano (1999) é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, constituindo um dos conjuntos de capacidades mais importantes que um mundo em mudança necessita. Este fato se evidencia à medida que é necessário adaptar-se às progressivas mudanças experimentadas pela sociedade e organizações no Século XXI.

- Motivação, que de acordo com Robbins (2000, p.342) “[...] é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. A motivação pode ser entendida como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, é importante considerar que a motivação é interior a cada indivíduo e o leva a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo.

Vale lembrar que na existência de um bom clima organizacional a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais se realize, no entanto, quando o clima é tenso, pode ocorrer frustração dessas necessidades,

provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Os princípios e conceitos apresentados demonstram que o clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois é preciso buscar sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, que, numa tentativa de mensuração reforçam a necessidade de se cultivar a existência de uma atmosfera de transparência e alinhamento total da organização, para que a geração e compartilhamento do conhecimento possam fluir entre os colaboradores.

Além dessas situações apontadas, existem outros elementos de influência na construção do conhecimento nas organizações em rede, destacando-se, por exemplo, o que se denomina de modelos mentais e que, de certa forma, podem ser resultantes dessa cultura e clima organizacionais.

- Modelos mentais

Outro fator relevante que influencia as ações da organização é o comportamento dos colaboradores, que pode ser influenciado pela cultura organizacional, mas é orientado principalmente pelos modelos mentais instalados, que define como os colaboradores agem e atuam nas atividades diárias.

O conceito de modelo mental, conforme Johnson-Laird, foi disseminado a partir da publicação do livro *Mental Models*, em 1983. Em seu estudo, o autor busca explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão do texto escrito e propõe que os "[...] modelos mentais são análogos estruturais de estados de coisas do mundo", sendo, portanto representações internas de informações que correspondem analogamente ao que está sendo representado (JOHNSON-LAIRD, 1983 *apud* BORGES, 2008).

Assim, quando compreendemos algo, sendo capazes de fazer uma descrição desse algo, de dizer como funciona, e de fazer inferências, é porque temos um modelo mental desse algo (SOUSA e MOREIRA, 2000). Isso implica dizer que os sujeitos usam modelos mentais para raciocinar e não uma lógica mental. A lógica não surge na elaboração do modelo mental, mas na testagem da aplicação do modelo, quando os sujeitos tiram conclusões.

Carey (1986 *apud* WEINSCHENK, 2010) entende que um modelo mental:

Representa o processo de pensamento de uma pessoa para como algo funciona (ou seja, o entendimento do mundo ao redor). Modelos mentais são baseados em fatos incompletos, experiências passadas e até mesmo percepções intuitivas. Eles ajudam a moldar ações e comportamentos, influenciam o que será considerado mais relevante em situações complexas e definem como indivíduos confrontam e resolvem problemas (CAREY 1986 *apud* WEINSCHENK, 2010).

Na mesma linha de pensamento, Hutchens (2001 *apud* ESTRADA, FLORES; VASCONCELOS, 2009) menciona que modelos mentais são as crenças, imagens e pressupostos que os indivíduos têm sobre si mesmos, seu mundo, sua organização e como se encaixam neles.

Sob outro ponto de vista, existe a menção de que os modelos mentais são construídos por eventos e aspectos do mundo usando processos cognitivos tácitos e, por esse motivo, raciocina-se com esses modelos (JOHNSON-LAIRD, 1983 *apud* BORGES, 2008).

Para Senge (1990), o modelo mental ou forma de atuação decorre da conduta e atitude do colaborador e a sua trajetória individual determina o seu padrão de comportamento, podendo, ao longo do tempo, sofrer alterações, uma vez que a cultura em que o indivíduo está inserido exerce influência em seu modelo mental. Além disso, convém lembrar também que existem influências na construção dos modelos mentais e as implicações em responder questões sobre as mudanças e o desempenho das organizações relacionadas a esses modelos por parte dos empreendedores estão relacionadas a variáveis de fatores externos e internos (DE TONI; MILAN, 2008).

Tais dimensões podem ser consideradas como sendo: a) conhecimentos: temos os riscos, aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior, predisposição para aprender; b) habilidades emocionais: a autoestima, autoconfiança, fluência com emoções, aceitação da incerteza e inteligência emocional; c) mente linear: inteligência linear, organização, planejamento, liderança, orientação para o poder; d) relacionamento: o *marketing* de relacionamento, reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia; e) comunicação e ética: orientação para comunicação e padrões éticos; f) missão e estratégia: prática com cenários futuros, pensamento sistêmico, pensamento intuitivo e competência; g) criatividade: comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas, detecção de oportunidades e inovação; e h) vocação: a

força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva. (MILAN *et al.*2009).

Assim, os modelos mentais podem influenciar o padrão de comportamento dos colaboradores nas organizações e refletir a cultura e clima organizacionais existentes. Tais modelos são constituídos pela maneira com que as pessoas percebem e entendem o ambiente em que se encontram e que os utilizam para tomada de decisão.

Dessa forma, mesmo havendo clima organizacional favorável para a cultura da colaboração e compartilhamento de conhecimento, mesmo a cultura organizacional estando perfeitamente alinhada às estratégias e objetivos da organização, se o colaborador não acreditar que haverá benefícios, reconhecimento ou que sua posição pode ser ameaçada, nenhum conhecimento será gerado ou compartilhado.

Em decorrência, ressalta-se a necessidade da preocupação com o ambiente organizacional, que deve oferecer ações de estímulo ao fortalecimento das relações entre os colaboradores, demonstrando a importância da socialização dos modelos mentais para o crescimento/desenvolvimento da organização.

Para Klein (1998), a alavancagem e o sucesso de uma organização está na capacidade de desenvolver as habilidades intelectuais dos seus colaboradores que se representam em modelos mentais. Desse modo, esse autor destaca a importância de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis, tornando-se esta habilidade uma condição indispensável para o alcance de resultados desejáveis.

Contudo, ressalta que poucos gestores conseguem reunir respostas sistemáticas para as perguntas básicas: “[...] o que é o intelecto profissional? como podemos desenvolvê-lo? como podemos alavancá-lo?”. São indagações que permitem avaliar como externalizar e representar os modelos mentais mediante o conhecimento adquirido pelo colaborador ao longo de uma vida ou carreira para o benefício da organização, sem que suas convicções sejam feridas ou afetadas, mas, que sua atitude seja motivo de satisfação e realização pessoal ou de contribuição coletiva. É o desafio de envolver o conhecimento individual desenvolvendo competências para a sua transformação em corporativo.

Esse cenário de necessidade do desenvolvimento de competências nas organizações pressupõe a existência de pessoas em condições de fazer opções e

tomar decisões conscientes, agir individualmente e como integrante de processos organizacionais e sociais. É um fator crítico para o ambiente de mercados competitivos, em uma sociedade de economia informacional como a atual, em que a informação e o conhecimento são elementos indispensáveis para a sobrevivência, permanência e evolução das organizações inseridas no contexto de rede.

É importante ressaltar que essas competências envolvem: acesso, uso, recuperação, interpretação da informação e de conteúdos em plataformas digitais e em rede, com o fim de controlar, antecipar problemas, bem como comunicar as necessidades decorrentes, respondendo de forma eficiente a um ambiente em constante mutação. Portanto, é necessário mais do que um conhecimento de base, sendo importantes as técnicas para explorar, fazer conexões e dar utilidade prática à informação veiculada na sociedade. Em decorrência, surge a necessidade de se explorar a literatura especializada em um tema estreitamente relacionado – a competência em informação.

2.2.1.1 Competência em informação

Para os autores Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p.87), competência em informação 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”. O conceito apresentado pelas autoras demonstra 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 entendimento dos termos aqui apresentados, sendo adotado como parâmetro norteador para esta dissertação.

O termo *information literacy* vem sendo traduzido ao longo dos anos de diversos modos, tais como: alfabetização informacional, competência informacional, competência em informação, letramento informacional, entre outros, e por isso a definição do termo ainda permeia discussões na literatura tanto nacional quanto internacional. Assim, pode-se destacar que:

Muitos são os termos e as expressões utilizados para traduzir o termo original – *information literacy*. Na Espanha, por exemplo, usa-se frequentemente ‘alfabetização informacional’ – ALFIN – (MARZAL;

PRADO, 2007; TIRADO, 2010) e, em Portugal, 'literacia da informação'(SILVA; MARCIAL; MARTINS, 2007; TIRADO, 2010). No Brasil, foram publicados vários artigos e pesquisas, a partir de 2000, que utilizaram expressões como 'information literacy', 'letramento informacional', 'alfabetização informacional', 'habilidade informacional' e 'competência informacional' para se referir, em geral, à mesma ideia ou grupo de ideias (*apud* GASQUE, 2010, p.83).

Para efeito desta dissertação, adota-se o termo “competência em informação”, por considerar que não é uma adjetivação do ponto de vista semântico e também por entender que auxilia melhor na compreensão do seu objeto ou foco de atenção – o acesso e uso da informação.

Uma linha do tempo explorando o desenvolvimento e evolução do conceito da *information literacy* no transcorrer das Décadas de 70, 80 e 90 é apresentada por Dudziak (2001), (2003), podendo-se sintetizá-la como:

- A Década de 70 foi caracterizada pelo surgimento da expressão *information literacy*. Na referida Década o conceito de *information literacy* estava relacionado a habilidades e conhecimentos voltado à informação para resolução de problemas e tomada de decisões. “Não se tratava de buscar a informação, tratava-se de fazer o uso dela para tomar decisões e resolver problemas” Dudziak (2003, p.24). O Autor, argumenta ainda que o cenário dessa nova área foi sendo desenvolvido devido à preocupação com toda a esfera informacional que estava sendo disponibilizada em ritmo crescente, bem como a consciência da relevância da informação para a sociedade, o que demandaria “[...] um novo conjunto de habilidades para o uso eficiente e eficaz da informação, bem como no uso de ferramentas de acesso e resolução de problemas. Todo este cenário propiciou antever mudanças no papel exercido pelos bibliotecários” segundo Dudziak (2003, p.24).

- A Década de 80 teve como uma de suas características marcantes o constante desenvolvimento das novas tecnologias de informação, o que alterou o modo como a informação era tratada, organizada e acessada. Desse modo estudos começaram a ser desenvolvidos enfocando a *information literacy* voltada para o uso da tecnologia, mais especificamente dos sistemas de informação, o que fez com que a sua concepção incorporasse o sentido de capacitação em tecnologia da informação e assim fosse popularizada (DUDZIAK, 2003, p.25). Foi a partir da Década de 80 que a competência em informação passou a ser reconhecida como

fator determinante ao contexto da Sociedade da Informação, bem como da Educação.

- Na Década de 90, a definição da ALA (*American Library Association*) para a *information literacy* foi largamente difundida e aceita. A partir daí, muitos programas educacionais com enfoque nessa temática começaram a ser implementados globalmente, tendo como ponto de partida as bibliotecas universitárias (DUDZIAK, 2003). O objetivo era possibilitar aos usuários o acesso rápido e fácil à informação no novo ambiente de informação que se apresentava à sociedade. Desde então, essa área vem sendo consolidada em países desenvolvidos e também naqueles considerados emergentes.

Em face do exposto, para ilustrar melhor essas origens e também os diferentes enfoques que permeiam a *information literacy* ou competência em informação, reporta-se à Zurkowski (1974). Esse autor é mencionado como sendo pioneiro nessa área por haver afirmado que as pessoas capacitadas à utilização de fontes de informação em seu trabalho podem ser chamadas de “competentes em informação”.

Em complemento a este pensamento, a ALA (1989) defende que pessoas *information literates* são aquelas que aprenderam a aprender. Sabem como a informação é organizada, como encontrá-la e como usá-la de forma que os outros também possam aprender com ela. Por sua vez, e contribuindo ainda mais para essa linha de pensamento, Kuhlthau (1989) diz que é um padrão que se constitui em maneira de aprender, sendo um processo de construção que envolve a experiência de vida, os sentimentos, bem como os pensamentos e atitudes das pessoas - precisa se integrar ao currículo escolar e à formação contínua de professores.

Sob o enfoque da cidadania, Rader (1990,1995) entende que as pessoas competentes em informação, são capazes de:

- Levar uma vida produtiva, saudável e plena, em uma sociedade democrática;
- Aceitar pragmaticamente a natureza das mudanças e transformações sociais;
- Assegurar um futuro melhor para as novas gerações;

- Encontrar a informação apropriada para a resolução de problemas pessoais e profissionais;

- Ser competente em relação à expressão escrita e à informática.

Já Doyle (1992 apud DOYLE, 1994, p.3), menciona que pessoas competentes em informação são aquelas capazes de ter e efetuar:

- Reconhecimento de que a informação precisa e detalhada é a base para uma tomada de decisão inteligente.

- Reconhecimento da necessidade da informação.

- Formulação de perguntas baseadas na necessidade dessa informação.

- Identificação das fontes potenciais de informação.

- Desenvolvimento de estratégias de busca com êxito.

- Acesso às fontes de informação que incluem a informática e outras.

- Avaliação da informação.

- Organização da informação em relação a uma aplicação prática.

- Integração da informação nova a uma área de conhecimento existente.

- Utilização da informação criticamente para a resolução de problemas.

Na mesma direção, mas com enfoque mais detalhado e organizado em dimensões das competências em informação apresenta-se abaixo, o Quadro 6 adaptado de Benito Moralez (2000).

Quadro 6 - Principais dimensões da competência em informação

Dimensão	Competência
Instrumental	Capacidade de compreender e usar as ferramentas conceituais e práticas das TIC, incluindo-se software, hardware e multimídia, que são relevantes à educação e às áreas pessoais e profissionais.
Recursos	Habilidades para compreender a forma, o formato, os métodos de localização e acesso aos recursos informacionais, especialmente aqueles de redes expandidos diariamente.
Sócio-estrutural	Conhecer como a informação é socialmente situada e produzida. Como ela se ajusta à vida dos grupos sociais: (instituições e redes sociais que criam e organizam informação e conhecimento) e os processos sociais através dos quais é gerada.
Editorial	Habilidade para dar forma e publicar eletronicamente pesquisas e ideias, em formatos impressos e multimídia.
Tecnologias	Habilidade para se adaptar continuamente às tecnologias emergentes, para compreender, avaliar e fazer uso das contínuas inovações das TIC, principalmente para tomar decisões inteligentes.

Crítica	Habilidade para avaliar criticamente as forças, fraquezas, intelectuais, humanas e sociais, os limites e as potencialidades, os benefícios e os custos das TIC. Para tanto, é preciso incluir diferentes perspectivas nessa dimensão: histórica, filosófica, sociopolítica e cultural.
----------------	--

Fonte: Adaptado de Benito Moralez (2000)

Sob o enfoque educacional, a *Information Literacy Standards for Higher Education* (ACRL, 2000) constitui uma declaração de que o *estudante competente em informação* é capaz de:

- Determinar a natureza e a extensão da informação de que necessita.
- Acessar a informação de que necessita de um modo efetivo e eficiente.
- Avaliar criticamente a informação e as suas fontes e incorporar a informação selecionada na sua base de conhecimentos.
- Usar a informação eficazmente de modo a alcançar um objetivo específico.
- Compreender as questões econômicas, legais e sociais que envolvem o uso da informação e acessar e utilizar a informação de forma ética e legal.

Há, também, a necessidade de se compreender a competência em informação como uma área de estudos e para isso, apoia-se em McClure (2001) que defende como área que engloba tanto o conhecimento de como usar os computadores e acessar a informação quanto à reflexão crítica sobre a natureza da informação, sua infraestrutura técnica e seu impacto no contexto sociocultural-filosófico.

Já Dudziak (2001) defende que é uma área de estudos que envolve o processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessários à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida. Para Campello (2003), trata-se de área que 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.

Belluzzo (2003) entende ainda que a competência em informação 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.

Tais habilidades indicam a necessidade da existência de colaboradores nas organizações em rede que estejam empenhados e busquem desenvolver as capacidades implícitas à sua participação no processo de construção do conhecimento individual e corporativo.

Para Bruce (2003), a competência em informação envolve quatro necessidades de aptidão das pessoas:

- Tecnologias de informação – aprendizado das TIC para a recuperação e comunicação da informação na sociedade de conexões em rede.
- Fontes de informação – conhecimento de fontes e habilidade de acessá-las de forma independente ou mediada por intermediário.
- Extensão do conhecimento- uso da informação para gerar novas ideias ou soluções criativas e sua aplicabilidade social.
- Saber – utilização sábia da informação em benefício da coletividade, implicando a adoção de valores em relação ao conhecimento gerado, com consequente emissão de juízos, tomada de decisões e pesquisa *in continuum*.

Dudziak (2003) demonstra haver também a existência de seis componentes da competência em informação:

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

Uma das mais significativas contribuições para a competência em informação foi a apresentação dos Sete Pilares da *information literacy*, aprovada em documento durante a *Conference of National and University Libraries* (Londres, 1999). Os Sete Pilares da Competência em Informação, para Tálamo e Pontes (2009, p.82), permitem:

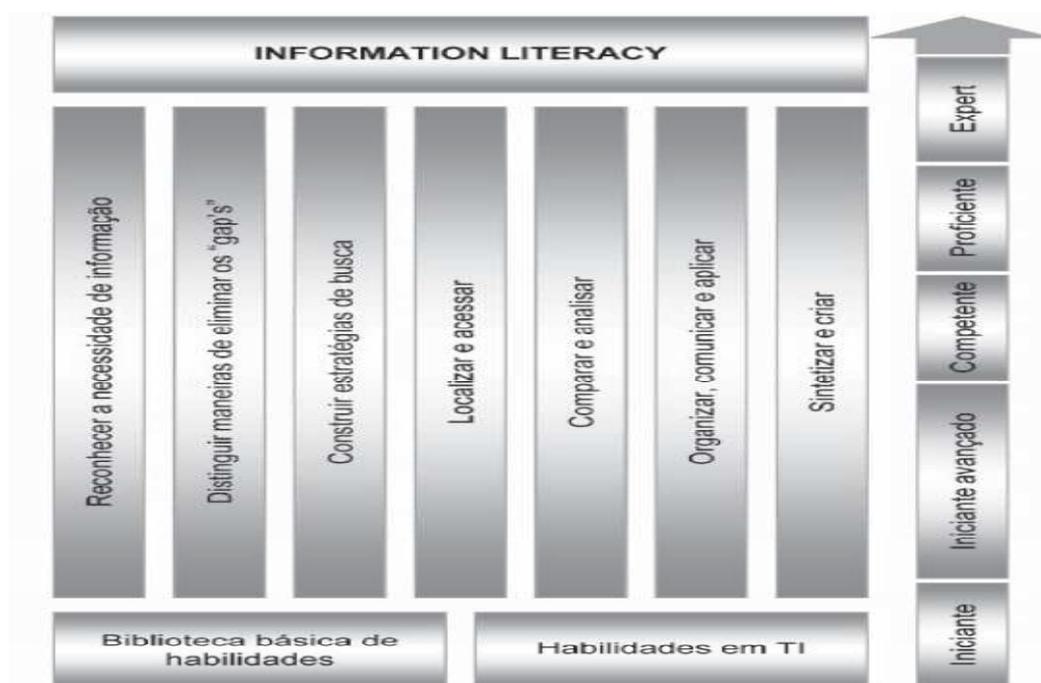
[...] uma interação através da qual o usuário progride na competência e capacidade de julgar com perícia a informação de que ele necessita, ao

mesmo tempo, ele pratica suas habilidades, elevando-as de acordo com as competências adquiridas ao longo do processo (TÁLAMO; PONTES, 2009, p.82).

A Figura 5 apresenta os Sete Pilares da Competência em Informação e suas principais dimensões, divididas em duas vertentes: biblioteca básica de habilidades e habilidades em tecnologias de informação e comunicação e envolvendo diferentes níveis de desenvolvimento: iniciante, iniciante avançado, competente, proficiente e *expert*. O modelo mostra as habilidades e as relações com as competências de busca, recuperação e uso da informação e foi elaborado partindo-se do pressuposto de que os usuários seriam alunos de graduação e de pós-graduação de bibliotecas universitárias.

Os pilares mostram interação através da qual o usuário progride na competência e capacidade de julgar com senso crítico a informação de que necessita ao mesmo tempo que pratica suas habilidades, elevando-as de acordo com as competências adquiridas ao longo do processo.

Figura 5 - Os Sete Pilares da Competência em Informação



Fonte: Tálamo; Pontes (2009, p.82)

A competência em informação, portanto, observada como um processo de busca da informação para a construção do conhecimento envolve ainda a utilização e interpretação e significados, que permitem a elaboração de modelos e

hierarquizações mentais e, por assim dizer, não são consideradas apenas como sendo respostas às perguntas.

A concepção de Kuhlthau (1993) sobre a competência em informação, permite entender que as pessoas formam uma nova visão de mundo, baseadas nas informações que já possuem ao passo que novos conhecimentos são adquiridos, estes se incorporam à estrutura cognitiva pré-existente e desta forma ocorre a construção do conhecimento.

O novo contexto informacional e tecnológico da sociedade contemporânea apresenta mais complexidade e exige novas habilidades de acesso e uso da informação, que para Barry (1997) podem ser divididas em estágios sequenciais de formular e analisar a necessidade; identificar e avaliar as fontes; localizar recursos individuais; examinar, selecionar e rejeitar fontes; pesquisar dados nas fontes, registrar e armazenar informações; interpretar, analisar, sintetizar e avaliar a informação recuperada; apresentar e comunicar o resultado do trabalho; avaliar criticamente o que foi obtido.

Por sua vez, para Miranda (2004, 118), a “[...] competência informacional pode ser expressa pela *expertise* em lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais”. Além disso, destacam-se Hatschbach e Olinto (2008, p.28) com o argumento de que “[...] a competência em informação tem vários enfoques, recebe aportes de várias áreas, permitindo o trabalho dentro de uma perspectiva interdisciplinar”, o que possibilita estudar e compreender como se dá a competência em informação nos mais distintos contextos e públicos.

No contexto organizacional, espera-se dos colaboradores, que sejam competentes em informação, a fim de que as tarefas sejam executadas com altos padrões de excelência e que os resultados superem as expectativas. Para tanto, há que se criar condições favoráveis para que, entre os pares, possa existir uma cultura do apoio, compartilhamento e suporte em atividades, tendo em vista a necessidade do estímulo à socialização, como defende Rios (2001, p.33), ao afirmar que “[...] o trabalho é, na verdade, a essência do homem. E a ideia do trabalho não se separa da ideia da sociedade, na medida em que é com os outros que o homem trabalha e cria a cultura”. O conceito oferecido pela autora demonstra que a atividade exercida na organização atua como uma forma de produção de cultura.

Considerando o espectro de mudanças e o paradigma tecnológico que caracterizam a Sociedade da Informação, pode-se dizer que a relação da organização do trabalho foi afetada de forma substancial. As organizações passam a realizar maior controle, exigindo mais produtividade com menos recursos e em menor tempo, fazendo com que o trabalhador se ajuste a essa nova realidade.

Dessa forma, o trabalhador passa a participar ativamente na criação e alteração de práticas existentes. Talvez, a principal mudança acarretada por tais circunstâncias se traduza na exigência contínua de qualificação do trabalhador (SANTOS; DUARTE; PRATA, 2008).

Segundo Correia (2002 apud SANTOS; DUARTE; PRATA, 2008, p.216):

[...] um cidadão pode envolver-se em grupos. Um deles é o que localiza e acessa a informação e que compreende e usa a informação que obtém. [...] outro grupo é o que se distingue por uma maior dificuldade de capacitação devido à necessidade de conhecimento especializado, pois, a maioria dessas especializações carrega consigo linguagens ou jargões próprios de uma área: comparar e avaliar (saber como aferir a relevância e a qualidade da informação pesquisada); organizar, aplicar e comunicar (saber de que forma associar os conhecimentos novos a conhecimentos já retidos e resultantes de experiências anteriores, de modo a tomar decisões e ser capaz de transmitir aos outros conhecimentos provenientes dessas ações e decisões, se necessário); sintetizar e criar (saber de que forma associar conhecimentos novos a conhecimentos adquiridos, de modo a fornecer novas perspectivas e criar novos conhecimentos). [...] O desafio das sociedades atuais é o de admitir, na era do conhecimento, cada vez mais pessoas com capacidade cada vez maior de acesso à informação e também à especialização profissional. [...] O mundo do trabalho, assim como da cidadania, vem sofrendo significativas mudanças no bojo da Sociedade da Informação, exigindo das pessoas adaptação e desenvolvimento de novas competências informacionais para a constituição de uma força de trabalho capacitada.

Delors (2001) entende que uma pessoa, para ser competente, deve desenvolver quatro habilidades: aprender a conhecer: capacidade de absorver as rápidas mudanças provocadas pelos avanços científicos e tecnológicos, sendo capaz de dominar um número reduzido de assuntos; aprender a ser: capaz de desenvolver uma conduta e capacidade de autonomia e discernimento; aprender a conviver: capacidade de aprender a viver junto com outros, se desenvolvendo e auxiliando no desenvolvimento dos outros; aprender a fazer: capaz de adquirir competência mais ampla, preparando-o para enfrentamento de situações diversas.

Dessa forma, o protagonismo está intrínseco ao desenvolvimento do trabalhador no que tange à competência em informação, até mesmo para garantir sua empregabilidade no mercado de trabalho. Além do mais, do entendimento da

importância dessa competência no âmbito organizacional inferem-se questões relacionadas à mobilização das capacidades intelectuais dos colaboradores. No âmbito do trabalho, a competência em informação habilita os indivíduos para lidar com todas as fontes de informação, sendo para adquirir, filtrar e utilizar a informação que pode resultar em diferenciais na tomada de decisão (SANTOS; DUARTE; PRATA, 2008).

Por sua vez, Castells (2005) salienta que uma conjectura importante da teoria original do pós-industrialismo⁴ refere-se à ampliação das profissões ricas em informação, como os cargos de administradores, profissionais especializados e técnicos, representando o foco da nova estrutura ocupacional e de suas exigências. Desse modo, com o uso intensivo da tecnologia e a valorização do trabalho executado com o intelecto humano, em detrimento do mínimo esforço físico, tem-se a competência em informação como fator chave nas relações de trabalho, considerando-se que o colaborador, nesse contexto, segundo esse autor, trabalha em rede, exigindo em outra ponta, cooperação, trabalho em equipe, autonomia e responsabilidade dos colaboradores, o que não se consegue apenas com o uso das novas tecnologias.

Analisando sob essa ótica, a competência em informação transforma-se em via de mão dupla que vai ao encontro dos interesses das organizações contemporâneas e proporciona aos colaboradores a aquisição de novas competências constituindo um grande fator de empregabilidade e consequente manutenção do seu emprego.

Por outro lado, para o desenvolvimento de ações que favoreçam a identificação ou a avaliação dos níveis de competência em informação, foram criados padrões de avaliação e modelos de indicadores e neste caso, mais recentemente, *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) ou Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura desenvolve ações que estimulem o desenvolvimento mais adequado da Competência em Informação.

⁴ É poca caracterizada pela apresentação de novos requisitos para ser competitivo em mercados intensamente disputados: a diferenciação dos produtos e serviços e também a desmassificação dos mercados ou a alta segmentação; o começo da personalização dos serviços; a descentralização de decisões nas empresas e no setor; e o ecologismo, que se desdobra na estratégia de desenvolvimento sustentável. Todos eles aparecem como referências cruciais do novo modelo.

Um exemplo nessa área é o “Programa Informação para Todos” (IFAP), que tem como desafio organizar os estudos das mais diversificadas organizações internacionais que estudam a “avaliação da Sociedade da Informação” e que podem contribuir com o programa, reproduzindo os estudos e pesquisas, e, o mais importante, oferecendo indicadores complementares que permitam a avaliação do desenvolvimento do conhecimento das sociedades, fazendo com que haja um efetivo avanço nas atividades de avaliação, e no desenvolvimento de um plano de indicadores coerentes para utilização nas organizações.

Em 2006, quando foi realizada a 4ª sessão do Conselho Intergovernamental para o Programa Informação para Todos, formou-se um grupo de trabalho para a “Avaliação do Conhecimento das Sociedades”, evidenciando três áreas prioritárias denominadas como Competência em Informação, Preservação da Informação e Ética da Informação.

Na área da competência em informação, sob o enfoque dado pelo Programa Informação para Todos da UNESCO, foram delineadas cinco principais capacidades humanas em:

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

Dessa forma, para ser considerada competente em informação, a pessoa deve ser capaz de acessar e organizar as fontes de acesso à informação, aliadas à capacidade de utilização da forma mais adequada, considerando ainda a confiabilidade das informações. Ainda neste contexto, a Competência em Informação (CI) se refere à capacidade e habilidade no manuseio ou operação de sistemas e equipamentos necessários à aquisição do conhecimento, por meio da correta utilização das TIC.

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 7:

Quadro 7 - Padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação

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

• Indicador de Desempenho

1.1 Define e reconhece a necessidade de informação

• Resultados Desejáveis

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.

• Indicador de Desempenho

1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais

• Resultados Desejáveis

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

• Indicador de Desempenho

1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária

• Resultados Desejáveis

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

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

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

• Indicador de Desempenho

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

• Resultados Desejáveis

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

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

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

• Indicador de Desempenho

2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.

• Resultados Desejáveis

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

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

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

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

2.2.5 Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da informação) para melhorar os seus resultados.

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

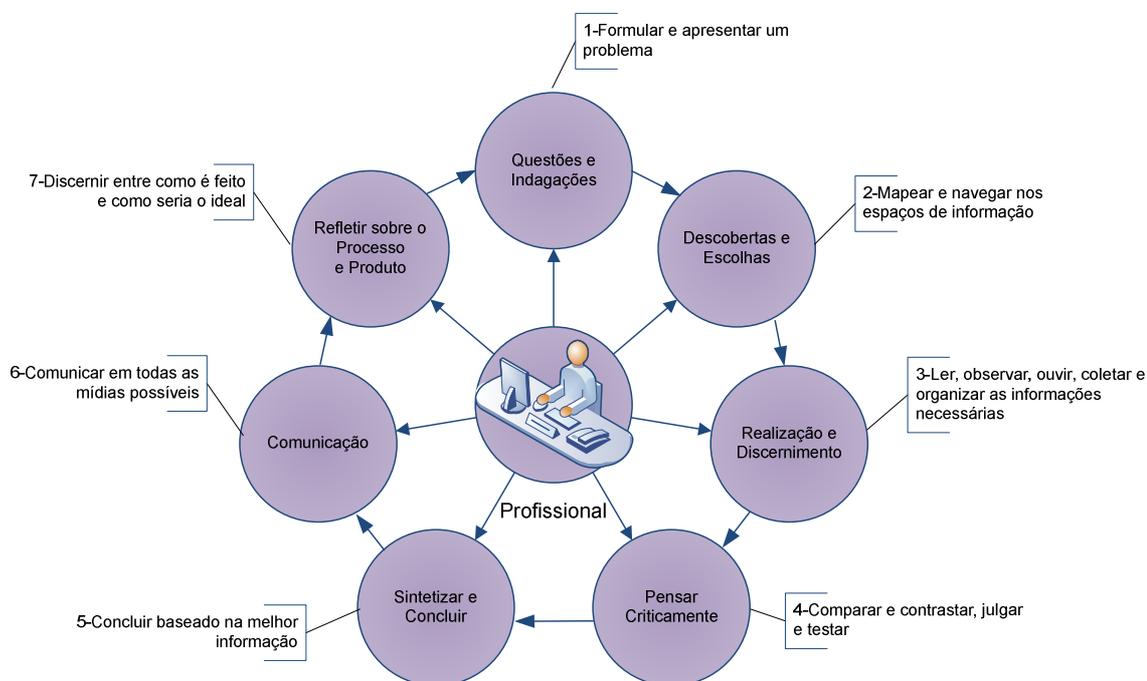
Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.
• Indicador de Desempenho
4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto
• Resultados Desejáveis
4.1.1 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)
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
• 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 colaboradores de maneira que entendam quais são os procedimentos e caminhos

que devem ser percorridos. Assim, como resultado da análise dos conceitos de competência em informação, segundo Belluzzo (2007), entende-se ser importante também aportar como recurso inicial à sua compreensão e desenvolvimento a utilização do Modelo Circular de Pesquisa, desenvolvido por Loertscher (2003). O caminho proposto no modelo divide uma pesquisa em sete etapas, perfazendo um ciclo de descoberta e aprendizado que pode auxiliar no desenvolvimento da competência em informação nas organizações contemporâneas. A Figura 6 apresenta as etapas a serem vencidas para a sua aplicabilidade aos ambientes organizacional.

Figura 6 - Modelo Circular de Pesquisa



Fonte: Adaptado de Loertscher (2003)

O modelo está organizado nas ações primordiais e suas respectivas ações subsidiárias que possibilitam que as pessoas sejam os principais condutores do processo de acesso e uso da informação e a construção do conhecimento, impetrando que as mesmas consigam formular seus questionamentos e demonstrem independência e capacidade de julgamento, sendo composto pelas seguintes etapas:

- Formular e apresentar um problema;
- Mapear e navegar nos espaços de informação;

- Ler, observar, ouvir, coletar e organizar as informações necessárias;
- Comparar e contrastar, julgar e testar;
- Concluir baseado na melhor informação;
- Comunicar em todas as mídias possíveis;
- Discernir entre como é feito e como seria o ideal.

Como uma contribuição desta dissertação para a melhor compreensão da aplicabilidade de padrões, indicadores (Belluzzo, 2007) e as etapas que envolvem o Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003), foi elaborado também um quadro síntese (Quadro 8) estabelecendo a inter-relação entre esses parâmetros, quando se procurou enfatizar os conceitos e perspectivas que compreendem a competência em informação e suas contribuições à definição de um perfil de profissional competente e habilitado para atuar com informação e construção de conhecimento nas organizações contemporâneas, em especial aquelas estruturadas em rede.

Quadro 8 – Quadro síntese da inter-relação entre os modelos e indicadores Belluzzo (2007) e o Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003)

Processo/Atividade indicado no Modelo Circular de Pesquisa	Descrição do Processo/Atividade no Modelo Circular de Pesquisa	Padrões/ indicadores de Belluzzo relacionados aos processos/atividades descritos no Modelo Circular de Pesquisa
Questões e indagações	<i>Formulação de tema ou problema para desenvolver a pesquisa</i>	<i>Padrão 1:</i> Determina a natureza e a extensão da necessidade de informação / <i>Indicador:</i> Formula questões com base na necessidade de pesquisa
Descobertas e escolhas	<i>Identificar/localizar fontes de informação</i>	<i>Padrão 1:</i> Determina a natureza e a extensão da necessidade de informação / <i>Indicador:</i> Identifica a variedade de tipos e formatos de fontes potenciais <i>Padrão 2:</i> Acessa a informação necessária com efetividade / <i>Indicadores:</i> Seleciona os métodos mais apropriados de busca ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária; Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade; Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos; Retrabalha e melhora a estratégia de busca; Extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes

Realização e discernimento	<i>Ler, observar, ouvir, coletar e organizar as informações obtidas nas fontes de informação</i>	<i>Padrão 3:</i> Avalia criticamente a informação e suas fontes / <i>Indicadores:</i> Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes; Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação
Pensar criticamente	<i>Comparar/contrastar/julgar /testar as informações obtidas dos documentos e fontes</i>	<i>Padrão 3:</i> Avalia criticamente a informação e suas fontes / <i>Indicadores:</i> Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida; Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes; Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação
Sintetizar e concluir	<i>Concluir baseado na melhor informação obtida nos documentos/fontes</i>	<i>Padrão 4:</i> Usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo ou obter um resultado / <i>Indicador:</i> Sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto
Comunicação	<i>Comunicar em todas as mídias possíveis os resultados da pesquisa</i>	<i>Padrão 4:</i> Usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo ou obter um resultado / <i>Indicador:</i> Comunica os resultados do projeto com efetividade <i>Padrão 5:</i> Compreende questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente / <i>Indicadores:</i> Compreende as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e tecnologia; Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados.
Refletir sobre o processo e produto	<i>Discernir entre o que foi realizado e o ideal para subsidiar novas pesquisas</i>	<i>Padrão 3:</i> Avalia criticamente a informação e suas fontes / <i>Indicadores:</i> Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Pela inter-relação entre os padrões e indicadores de Belluzzo (2007) e do Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003) sob o enfoque de conceitos e perspectivas apresentados no quadro 8, pode-se inferir que existem noções comuns e que demonstram proximidades entre os parâmetros identificados e analisados.

Além disso, uma dimensão de importância envolve a questão do pensamento reflexivo e que se faz presente nos parâmetros analisados, fundamentando-se na suposição de que a informação, insumo para a atividade produtiva, nem sempre está acessível ao colaborador, sendo, portanto, necessário buscá-la e usá-la. Para tanto, requer desenvolver competências específicas, denominadas como competência em informação, as quais possibilitam localizar, selecionar, acessar, organizar e gerar conhecimento. O acesso e uso da informação de modo eficaz e eficiente requerem sistematização e desenvolvimento de habilidades específicas.

No que concerne à busca da informação, essas habilidades envolvidas compreendem as buscas ativa ou passiva da informação, o planejamento, as estratégias e a motivação para atingir objetivos. Mais que isso, requer a monitoração de estratégias, o conhecimento e a definição de canais ou fontes de informação potenciais, as habilidades para usar tecnologias da informação e a avaliação do processo. Observando-se os parâmetros analisados, pode-se ressaltar também que as habilidades necessárias ao uso da informação incluem atividades em que as pessoas se engajam para apreender a informação e transformá-la em conhecimento. Abrangem habilidades intelectuais como decodificação, interpretação, controle e organização do conhecimento.

A decodificação e a interpretação, por sua vez, incluem atividades de leitura, estabelecimento de relações entre o conhecimento prévio e as novas informações, comparação de vários pontos de vista e avaliação. Controle e organização relacionam-se propriamente à organização da informação por meio do uso de instrumentos cognitivos, como resumos, esquemas, mapas conceituais e elaboração de textos.

Além disso, vale lembrar também que acessar e usar informação são processos que abrangem também valores pessoais, motivações, crenças, visão crítica e atitudes como responsabilidade e ética. Envolvem ainda a capacidade das pessoas de refletir, controlar e monitorar os próprios processos de gestão da informação. Trata-se, naturalmente de um processo em construção e que pode

sofrer outras adaptações e contextualizações quando aplicado a outros ambientes de estudo e pesquisa. Entretanto, permite o embasamento necessário à melhor compreensão da complexidade que envolve essa competência em ambientes organizacionais.

Portanto, ser competente em informação traduz mais do que simplesmente reconhecer e saber aplicar conceitos e técnicas na organização e utilização de fontes de informação. Representa a capacidade de flexibilidade e adaptação frente às constantes e incessantes mudanças pelas quais passam a sociedade, ainda mais se for analisado todo o potencial existente nas organizações quando se deparam com a necessidade de diretrizes e política de compartilhamento do conhecimento em rede.

2.3 A “política” do conhecimento em rede

As redes ao longo da história têm constituído uma grande vantagem e um grande problema por oposição a outras formas de organização social. Por um lado, são as formas de organização mais flexíveis e adaptáveis, seguindo de um modo muito eficiente o caminho evolutivo dos esquemas sociais humanos (CASTELLS, 2003).

Para esse mesmo autor, é preciso identificar os meios através dos quais, sociedades específicas em contextos específicos, podem atingir os seus objetivos e realizar os seus valores, fazendo uso das novas oportunidades geradas pela mais extraordinária revolução tecnológica da humanidade, que é capaz de transformar as nossas capacidades de comunicação, que permite a alteração dos nossos códigos de vida, que nos fornece as ferramentas para realmente controlarmos as nossas próprias condições, com todo o seu potencial destrutivo e todas as implicações da sua capacidade criativa.

Hoje os tempos são outros e ferramentas colaborativas bastante avançadas – redes e mídias sociais, *blogs* corporativos, *chats*, *wikis*, intranets – combinadas com uma mudança de cultura e uma motivação maior em partilhar não só dados pessoais, mas também conhecimento, oriunda pela banalização do uso das redes sociais, acabaram por conferir nova vida às organizações. As redes organizacionais são importantes ferramentas de interação, convívio virtual, negociação, comércio, comunicação, política, dentre outras possibilidades que

surtem diariamente. Como consequência desse movimento os especialistas têm tirado proveito dessas plataformas no ambiente empresarial para “energizar” a criação e a dinamização do conhecimento dentro das organizações.

Para Klein (1998), no entanto, o grande desafio é superar ainda a relutância dos profissionais para compartilhar informações. Para esse autor, essa é uma fase crítica devido ao entendimento de que ativo intelectual, diferente de ativos físicos, aumenta de valor com o uso. Adequadamente estimulados, o conhecimento e o intelecto crescem exponencialmente quando compartilhados.

Outro fator relevante, segundo Davenport e Prusak (2003), é que os mapas do conhecimento corporativo são documentos políticos. Perguntas relativas a quem possui o conhecimento mais útil ficam abertas a interpretações. Ainda destacam que:

Se o conhecimento for genuinamente importante dentro da organização e aqueles que o possuem foram reconhecidos e recompensados, o mapa do conhecimento será tanto um retrato de sucesso e status como um localizador do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.96).

Desse modo, ainda segundo esses autores, em qualquer listagem de quem sabe o quê, as pessoas vão se preocupar também em saber se seu nome está ou não no mapa e vão tentar influenciar os elaboradores do mapa para que as incluam.

Por isso, pode-se afirmar que, de certa forma, a ocorrência desta “luta política” na elaboração de um mapa do conhecimento é bom sinal: ela mostra que o conhecimento tem importância. Mas ela suscita também questões de como impedir que a política promova a distorção de um mapa criado para refletir o conhecimento, não o poder.

Contudo, é necessário entender como ocorrem essas relações e o potencial conhecimento existente dentro das organizações. Neste sentido, Miranda (2009) indica que através da análise de rede podem-se verificar as múltiplas conexões possíveis e suas reações em cadeia. Além disso, menciona que permite, também, o entendimento de como o funcionamento intenso de um grupo é afetado não somente pelas suas relações com as pessoas e as organizações de seus espaços, mas também as relações entre pessoas e as organizações, em que a informação, seu acesso, uso e comunicação são fatores de importância.

A sociedade em rede é uma realidade, apesar de nem todos e nem tudo estar incluído nas redes. Assim, do ponto de vista político, a questão-chave é como proceder para maximizar as hipóteses de cumprir os projetos individuais e coletivos expressos pelas necessidades sociais e pelos valores, em novas condições estruturais. Com esta perspectiva em mente, e observando-se a experiência europeia e internacional nos primeiros anos do Século XXI, alguns aspectos parecem ser condicionantes para o desenvolvimento da produtividade, da criatividade e da equidade numa sociedade em rede. Por outras palavras, as políticas que apoiaram estas estratégias parecem caminhar para políticas-chave a fim de deliberadamente melhorarem o bem-estar humano num novo contexto histórico, em que o acesso e uso da informação e a criação do conhecimento assumem importância vital.

Dessa forma, a análise de redes sociais organizacionais demonstra ser excelente metodologia para captar esse conhecimento, pois é baseada no mapeamento dos relacionamentos de confiança e cooperação que formam o capital social (MATHEUS, 2005).

2.3.1 O capital social organizacional

O capital social, segundo Garcia (2009), é o que interconecta as pessoas, criando o ativo intangível mais valioso das organizações: as redes humanas baseadas em conhecimento compartilhado.

Já Bordieu (1985, p.248 *apud* PORTES, 2000, p.134) entende capital social como “[...] o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo”. Assim, o capital social pode ser entendido com a derivação dos laços invisíveis existentes entre as pessoas dentro das organizações.

Por outro lado, convém lembrar que a constituição do capital social nas organizações depende da existência de ambiente de colaboração permitido e estimulado pela empresa.

Segundo Rath (2006), como pesquisador do instituto Gallup, que realizou análise aos bancos de dados com mais de 4,51 milhões de entrevistados

em 423 mil grupos de trabalho e descreveu importantes resultados, é importante destacar a necessidade da importância da existência de locais de trabalho em que os colaboradores podem se reunir – como refeitórios, lanchonetes ou salas de descanso – esses possuem duas vezes mais pessoas com grandes amigos no trabalho.

As análises, de acordo com esse mesmo autor, demonstram que os colaboradores frequentadores de ambientes de socialização apresentam:

- Melhores históricos de segurança;
- Maiores índices de lealdade de clientes;
- Equipes mais lucrativas.

Ainda, segundo os dados apurados por Rath (2006), entendendo que as relações estreitas entre as pessoas na organização fortalecem a amizade e, respectivamente, potencializam os resultados corporativos, principalmente se comparados àqueles que não tinham, também possuíam, em síntese:

- 43% mais chance de afirmar de receberam crédito e elogios nos últimos sete dias;
- 37% mais chances de afirmar que alguém no trabalho os incentiva a crescer;
- 27% mais de chance de pensar que o serviço que fazem se alinha com a missão da empresa;
- 27% mais chance de achar que suas opiniões contam no trabalho;
- 21% mais chance de afirmar que têm oportunidade de fazer o que fazem melhor todos os dias.

Ainda, para Rath (2006, p.147), quando existe um grande amigo no trabalho:

A chance de se comprometer com seu trabalho é de 1 em 12. Em absoluto contraste, entre aqueles que concordam plenamente que tem uma amizade sólida no trabalho, 56% estão comprometidos, 11% estão totalmente descomprometidos e 33% descomprometidos.

Essa pesquisa, em suma, demonstra a importância da preocupação das organizações em oferecer condições para proporcionar um ambiente de compartilhamento da informação entre os colaboradores. Assim, tem importância crucial para essa ambiência a cultura e o clima organizacionais já reportados

anteriormente, bem como o desenvolvimento da competência em informação para mediar a construção de conhecimento individual e corporativo.

2.3.1.1 Conhecimento individual e corporativo

Para Klein (1998, p.130), “[...] o verdadeiro profissional comanda um corpo de conhecimento – uma disciplina que deve ser atualizada constantemente”. Defende, ainda, que o intelecto profissional de uma organização funciona em quatro níveis, apresentados em ordem crescente de importância e que podem ser sintetizados como segue:

a) O conhecimento cognitivo (ou *know-what*) é a base de um conhecimento necessário para exercício de uma atividade profissional através de treinamento ou certificação. Trata-se de conhecimento primordial para o sucesso comercial, mas é incipiente no sentido de suficiência de quantidade e qualidade.

b) As habilidades avançadas (*know-how*) traduzem a aprendizagem técnica em perfeita execução. É a capacidade de organizar e executar tarefas baseadas em regras e problemas complexos nas ações do cotidiano que exijam habilidade profissional com agregação de valor.

c) A compreensão de sistemas (*know-why*) é um profundo conhecimento das ações e reações em cadeia de uma disciplina. Permite que os profissionais consigam ir além da execução de tarefas para resolver problemas maiores e mais complexos e criar valor extraordinário. Os profissionais com *know-why* antecipam soluções simples e resultados não esperados ou, em alguns casos, com uma intuição altamente treinada.

d) A criatividade automotivada (*care-why*) reside na vontade, na motivação e na adaptabilidade para o resultado. Esse tipo de intelecto, para Klein (2009, p.130), se traduz em:

Grupos altamente motivados e criativos frequentemente têm melhor desempenho do que outros grupos com maiores recursos físicos ou financeiros. Sem a criatividade automotivada, os líderes intelectuais podem perder sua vantagem de conhecimento através da complacência.

Também, segundo esse autor, o intelecto reside claramente nos cérebros dos profissionais. Os primeiros três níveis desse intelecto por ele indicados podem também existir nos sistemas, bases de dados ou tecnologias

operacionais da organização, mas o quarto é frequentemente encontrado em sua cultura. O valor do intelecto aumenta marcadamente quando se sobe na escala intelectual do conhecimento cognitivo para a criatividade automotivada, fatores e atitudes que podem potencializar a construção de conhecimento corporativo quando direcionados para o desenvolvimento da competência em informação e de uma valorização da cultura da informação.

Por sua vez, corroborando com essas afirmações e no sentido de oferecer uma melhor compreensão a seu respeito, Cruz (2002) destaca a existência de dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Assim, menciona que:

O conhecimento tácito é aquele que nós possuímos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado e da experiência que desenvolvemos ao longo de nossa vida. O conhecimento explícito é aquele que externamos formalmente ou não.(CRUZ, 2002, p.262) .

O conhecimento tácito, também chamado de conhecimento inconsciente é o conhecimento intrínseco, ou seja, é individualizado e próprio de cada pessoa. Portanto, pode-se dizer que:

É o conhecimento subjetivo que é adquirido pela experiência e pela prática, pode ser transmitido de maneira informal por meio de conversas, correspondências, etc. Representa o conhecimento do que sabemos, mas que não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. É o conhecimento mais coerente dentro da organização e está relacionado com a cultura organizacional. O custo de compartilhar o conhecimento tácito é elevado porque ele repousa na comunicação direta face a face. Além disso, sua transferência é pouco eficiente (CHIAVENATO, 2005, p.152).

Quanto ao conhecimento explícito, é assim considerado o conhecimento que é estruturado e documentado. É sequencial e fundamentado em teorias, e registrado em documentos, livros, manuais, programas de treinamento, etc. De acordo com Chiavenato (2005, p.152), “[...] o conhecimento explícito representa geralmente a acumulação de políticas, procedimentos e processos de negócio que formam a base das operações da organização”. Desse modo, destaca que:

O custo de compartilhar o conhecimento explícito por meio de meios eletrônicos e meios gráficos é baixo, mas o custo de capturar conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito é muito elevado. Em muitas organizações o conhecimento explícito tem uma vida curta. A informação torna-se rapidamente obsoleta à medida que o ambiente de negócios muda. (CHIAVENATO, 2005, p.152).

Os conhecimentos tácitos e explícitos se complementam, interagindo entre si, realizando trocas nas atividades criativas das pessoas. As organizações devem determinar o quanto de conhecimento explícito e de conhecimento tácito deve existir no ambiente organizacional – o conhecimento corporativo - para que seja definido um equilíbrio desejável entre a inovação⁵ e a produtividade. Para reter o conhecimento corporativo, é necessário que exista uma interação entre conhecimento tácito e explícito, ocasionando certo equilíbrio entre a produtividade e a inovação.

Além disso, vale lembrar também que para autores como Nonaka e Takeuchi (1997) existem quatro modelos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, como demonstrado na Figura 7.

Figura 7 - Modelos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

Esses ciclos da criação do conhecimento, emanados de Nonaka; Takeuchi (1997) podem ser sintetizados como segue:

- Socialização – corresponde à conversão do conhecimento tácito através da troca de conhecimentos entre as pessoas e que pode ocorrer, principalmente, em seções de *brainstorming*, incentivo à promoção de diálogo

⁵ Palavra derivada do termo latino *innovatio*, e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores.

constante entre os pares, atividades do tipo "mestre-aprendiz", observação e imitação, troca e compartilhamento de experiências, etc.

- Externalização – corresponde à conversão do conhecimento tácito do indivíduo em certo tipo de conhecimento explícito, que acarreta o registro do conhecimento de certa pessoa feito por ela própria e, para que esse processo ocorra, podem ser utilizados relatos verbais ou visuais, através de metáforas, análises, métodos, textos, imagens, figuras, rotinas, normas, etc.

- Combinação – corresponde à conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização e pode-se entender como um agrupamento dos registros do conhecimento, que pode ocorrer através da reunião e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

- Internalização – corresponde à conversão de conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo e pode ser considerado como o aprendizado particular proveniente da consulta ou observação dos registros do conhecimento, o que pode ocorrer através da pesquisa, leitura, visualização e o estudo, individual, de conhecimentos explícitos registrados em diferentes tipos de documentos (textos, imagens, fluxogramas, rotinas, etc.).

Esses ciclos de conversão do conhecimento, ao passarem diversas vezes pelos quatro modelos, configuram uma espiral que fundamenta e orienta a análise de variados tipos de criação e disseminação do conhecimento, sendo que um dos tipos poderá apresentar características particulares (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essas conversões do conhecimento permitem que as informações não fiquem sem sistematização ou organização adequada no ambiente organizacional, fazendo com que o conhecimento seja difundido por toda a organização. Considerando a importância da utilização do conhecimento corporativo, Chiavenato (2005) classificou sua utilização em dois tipos: o conhecimento *just-in-case* e conhecimento *just-in-time*:

Conhecimento *just-in-case*: é o conhecimento de que as pessoas necessitam antes de fazer seu trabalho. Quando uma companhia admite um novo empregado, ele recebe um treinamento básico sobre os processos de trabalho e experiências passadas que o habilitem a desempenhar o cargo. Conhecimento *just-in-time*: É o conhecimento de que as pessoas precisam quando estão executando seu trabalho [...]

Oferecer conhecimento *just-in-time* no momento da necessidade é o que se pretende por meio de investimentos na tecnologia da informação no mundo corporativo. Isso possibilita a rápida distribuição do conhecimento *just-in-time*, e as organizações podem ter processos sólidos para encurtar o tempo requerido, a fim de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito. (CHIAVENATO, 2005, p.154).

No que se refere às situações de utilização do conhecimento corporativo, Cruz (2002) afirma também que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito podem ter três usos: estratégico, operacional e emocional:

O conhecimento estratégico é aquele que serve para desenvolver planos a longo prazo, geralmente de três a cinco anos. O conhecimento operacional é o que nos leva a desenvolver planos de ação para alcançarmos as metas (curto prazo, no máximo um ano) e conseqüentemente os objetivos. O terceiro tipo de conhecimento, o emocional, é o que mantém as estruturas informais (e muitas vezes até mesmo as formais), funcionando em qualquer organização (CRUZ, 2002, p.263).

Nesse contexto apresentado, emerge a possibilidade do desenvolvimento de competências e, em especial, da competência em informação para a potencialização do conhecimento através da utilização do poder das redes sociais organizacionais, que permitem a interação entre os colaboradores para troca de experiências e compartilhamento do seu intelecto por meio da formação das comunidades em rede.

2.4 Comunidades em rede

Uma das grandes contribuições para o estudo de comunidade vem de Tönnies (1973), que desvendou as distinções entre comunidade e sociedade.

De acordo com esse autor, existem nuances nos conceitos de comunidade que merecem ser recuperados e/ou atualizados, ou seja, primeiro: comunidade não pode ser tomada como qualquer coisa, como um aglomerado, um bairro, grupo social, um segmento social etc. Alguns elementos, tais como interação, participação, confluência em torno de interesses, algumas identidades, sentimento de pertença, caráter cooperativo, são imprescindíveis para que se caracterize a existência de uma comunidade.

Ressalta-se, uma vez mais, que o avanço das tecnologias da informação e a correlata incorporação de meios técnicos de comunicação têm contribuído para

a ocorrência de um acelerado processo de mudanças no mundo atual. Entre elas alteram-se as noções de tempo e de espaço na vida social, surgindo as comunidades em rede que necessitam ter por base sentimentos de comunhão, confiança, compromisso, responsabilidade e objetivos comuns.

Para melhor entendimento é necessário demonstrar alguns conceitos que envolvem a comunidade em rede, seu funcionamento e aplicações no contexto organizacional, uma vez que a configuração de comunidade não precisa restringir-se a demarcações territoriais geográficas, podendo as pessoas cultivar relacionamentos e compartilhar interesses, identidades também através das ondas eletromagnéticas, do ciberespaço ou rede de computadores.

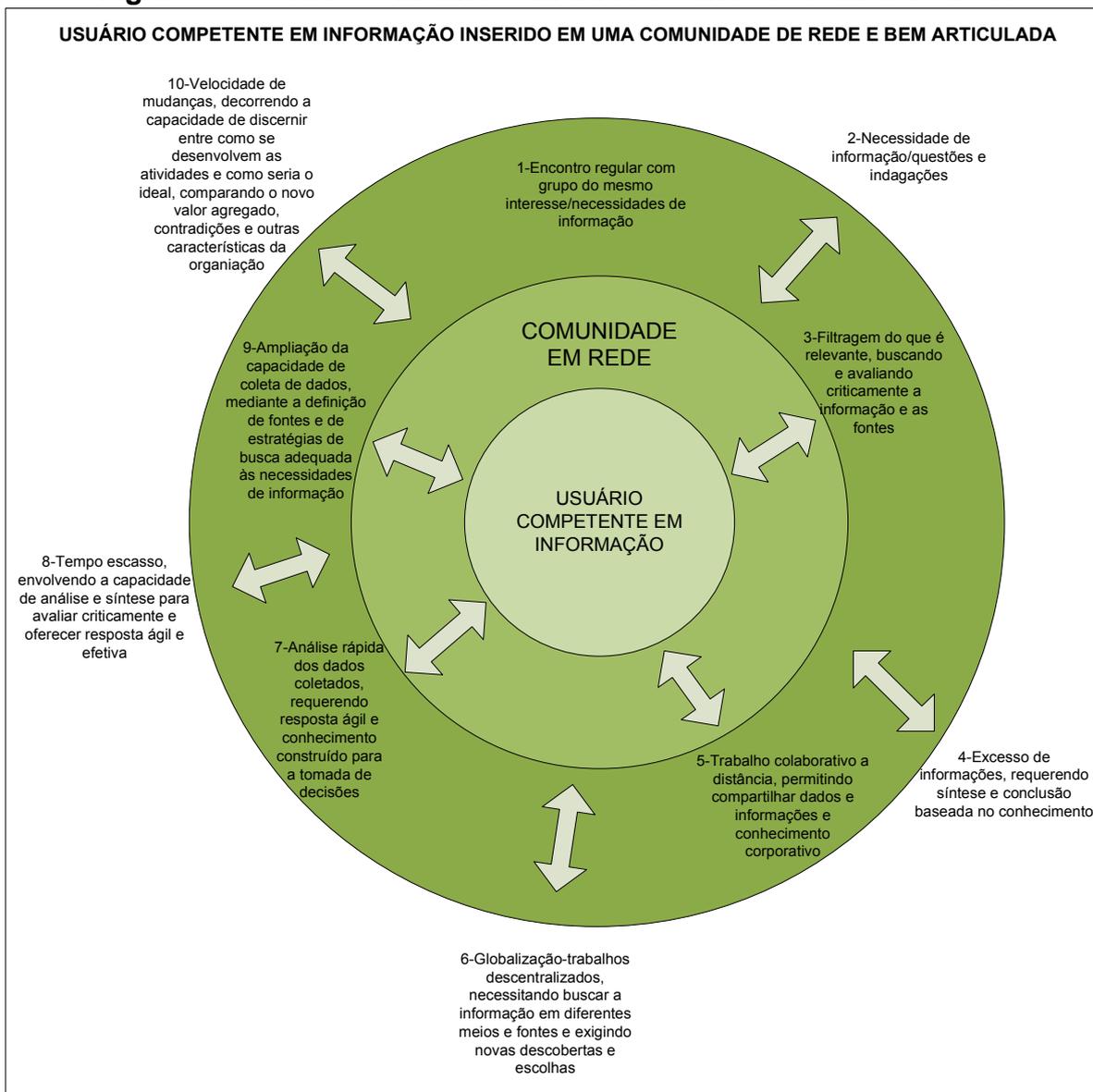
Segundo Cavalcanti; Nepomuceno (2007, p 46), “[...] comunidades em rede são grupos de pessoas que acessam o mesmo ambiente virtual, que fornecem informações de forma voluntária, permitindo assim gerar conhecimento coletivo”.

Para os autores, existem dois tipos de comunidades em rede:

- Articuladas – em que há uma participação regular, voluntária, efetiva e consciente. Ex: as listas temáticas e os colaboradores efetivos do Wikipédia.
- Desarticuladas – em que há uma participação irregular, involuntária, pouco efetiva e inconsciente. Ex: todos os usuários da web, os usuários de uma loja eletrônica que deixam comentários de forma esporádica.

Por outro lado, para os colaboradores é importante perceberem que devem participar de algum tipo de comunidade como forma de “estar incluído” na realidade do grupo ao qual pertence e absorver de forma mais amena as pressões exercidas pelo meio em que se encontra, conforme pode ser observado na Figura 8. Além disso, tem importância que essa forma de “estar incluído” está relacionada diretamente à competência em informação desenvolvida.

Figura 8 - Usuário com uma comunidade em rede bem articulada



Fonte: Adaptado de Cavalcante; Nepomuceno (2007).

Para Cavalcante e Nepomuceno (2007), quando alguém participa de uma comunidade em rede bem articulada, ações cotidianas na organização, tais como a escassez de tempo, o excesso de informações, a exigência por realização de trabalhos descentralizados, a contínua necessidade de especialização e a grande velocidade com que as mudanças ocorrem, demandam ações e reações constantes e imediatas dos colaboradores que, na comunidade em rede, podem ser “melhor digeridas” em função da possibilidade de se realizar o trabalho colaborativo à distância, o que se demonstra na Figura 8, em um amplo leque de ações em colaboração e participativas (ciclo de 10 etapas).

Assim, o encontro regular com grupo do mesmo interesse amplia a capacidade de coleta de dados e aumenta o poder de filtrar o que é mais relevante para a rede e permite análise mais eficiente das informações coletadas. Isso pode ser visualizado com as adaptações efetuadas em articulação ao Modelo Circular de Pesquisa (LOERTSCHER, 2003) e apresentadas na Figura 8.

É importante salientar ainda que nessas estruturas organizacionais existe uma cultura e um clima bastante favoráveis à construção do conhecimento corporativo, trazendo inovação e efetividade para a organização e seu mercado. Salienta-se que, para Schien (2009, p.12), tem importância os “[...] hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos”, além de “suposições básicas e que envolvem crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes e que são assumidos como verdadeiros” (p.24).

Convém destacar também que, de acordo com Luz (2007) o clima organizacional é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político como também, na vida particular dos colaboradores de uma organização. Portanto, as questões de subjetividade encontram-se melhor resolvidas e com um nível desejável de confiabilidade por parte do cliente, quando o usuário competente em informação atua em rede.

Em outro extremo, os autores demonstram a fragilidade e as pressões que podem afetar um colaborador que, mesmo competente em informação ou que esteja inserido em um ambiente propício, mas que não atua com compartilhamento e não participa de comunidade em rede, torna-se uma ilha de excelência, isolando-se do contexto social das organizações que atuam em rede, conforme se demonstra na Figura 9.

Figura 9 - Efeitos da inexistência de uma comunidade em rede



Fonte: Adaptado de Cavalcanti; Nepomuceno (2007).

Os princípios defendidos por Cavalcanti; Nepomuceno (2007) e demonstrados pela Figura 8, com as adaptações que foram possíveis serem efetuadas em articulação com o Modelo Circular de Pesquisa (LOERTSCHER, 2003), pode-se perceber que o ambiente organizacional em rede (Figura 8) propicia mais condições de acesso e uso da informação e a construção do conhecimento corporativo com base na cooperação e compartilhamento. Criam-se processos/atividades alternativos de até 10 etapas, enquanto que o usuário competente em informação que não se integra em redes organizacionais, a despeito da competência instalada, consegue efetuar apenas um ciclo de 5 etapas nos processos/atividades (Figura 9).

Além disso, enfrenta, certamente, todas as pressões existentes na sociedade moderna, que são impactadas diretamente sobre o usuário de forma incisiva e incessante, fazendo com que ele trate e ofereça sozinho as respostas necessárias à sobrevivência neste ambiente competitivo e exigente. Isso pode trazer problemas no seu desempenho e no desempenho organizacional, uma vez que os resultados dependem da percepção, análise e construção de conhecimento

a partir de um único modelo mental do usuário em foco, podendo envolver unicamente suas crenças, valores, pensamentos e sentimentos, até mesmo de forma inconsciente, e que ele assume como sendo verdadeiros em suas respostas.

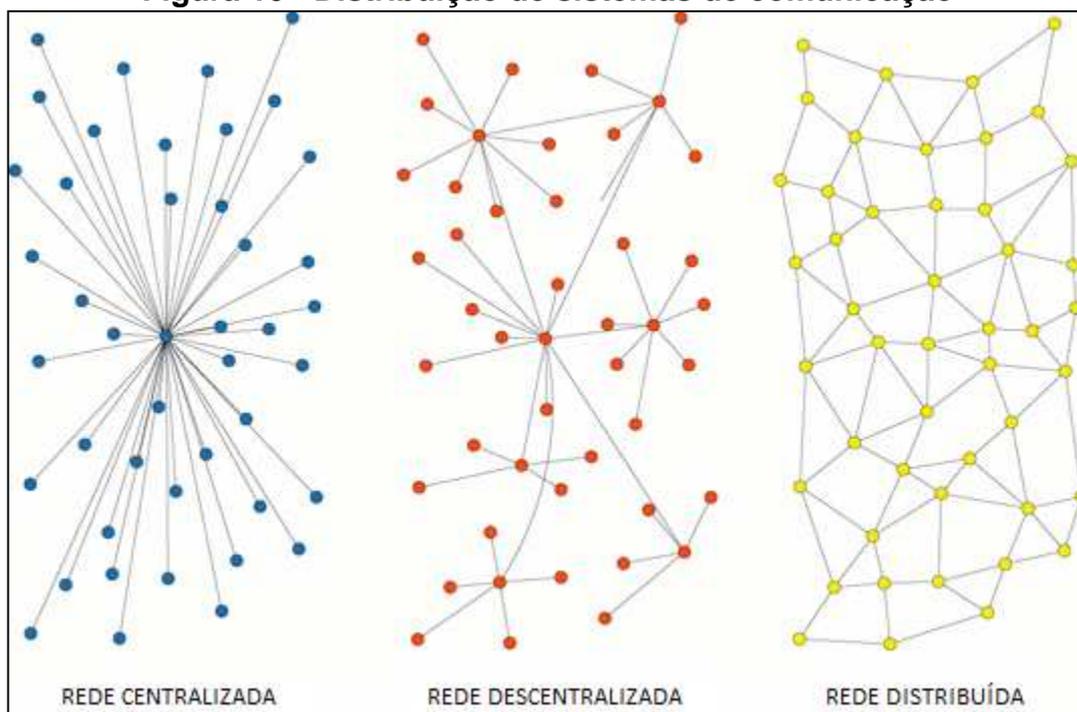
Deve-se ressaltar também, que segundo Senge (1990), menciona que o modelo mental ou forma de atuação decorre da conduta e atitude do colaborador e a sua trajetória individual determina o seu padrão de comportamento, podendo, ao longo do tempo, sofrer alterações, uma vez que a cultura em que o indivíduo está inserido exerce influência em seu modelo mental.

Diante deste cenário, entende-se como fator crítico de sucesso e sustentação no ambiente corporativo o aporte à teoria de redes, propiciando que os colaboradores estabeleçam relações, que sejam competentes em informação e que cultivem troca de experiências dentro da organização como forma de sobrevivência e busquem melhores conquistas individuais para aumento da eficiência e resultados coletivos, ou seja, em suas redes sociais organizacionais.

2.4.1 A teoria de redes

Para melhor compreensão desse contexto, é necessário entender o funcionamento dos conceitos básicos da teoria das redes e, para isso, como referencial foi utilizado o estudo de Paul Baran (1964) encomendado pelo governo dos Estados Unidos. Buscou-se analisar os modelos de agrupamento possíveis, nos quais o sistema de comunicação ficasse protegido em caso de ataque nuclear. A proposta apresentada pelo autor pode ser observada na Figura 10.

Figura 10 - Distribuição de sistemas de comunicação



Fonte: Baran (1964)

Segundo Baran (1964), existe três possíveis formas de organização das redes sociais: centralizada, descentralizada ou distribuída. No modelo centralizado, entende-se como o mais vulnerável, pois, como é um único centro, se o mesmo for atacado, todo o sistema será comprometido.

No modelo descentralizado ou multicentralizado, entende-se como vários centros de distribuição que acarretam menor dano no caso de um ataque nuclear. Este modelo também se assemelha à grande maioria das organizações existentes na sociedade moderna (empresas, associações, entidades, igrejas, etc.), ou seja, aquelas que obedecem certa hierarquia ou burocracia de processo para o seu efetivo funcionamento. O modelo distribuído representa a uniformidade de movimento e a horizontalidade de hierarquia que pode ser notada na ausência de barreiras ou regras para circulação. Este modelo, por sua vez, é independente ou autossuficiente. Sua formação permite que todos falem com todos de forma direta e sem intermediários e, neste sentido, é o que mais pode trazer significado ao momento e que representa com mais significado o funcionamento da sociedade em rede.

Partindo desse pressuposto, também é importante entender como as relações ocorrem dentro das redes, qual é o nível de participação dos indivíduos no

acesso e uso da informação para a construção de conhecimento, e qual o nível de interferência que este pode causar no modelo em que está inserido.

Segundo Barabási (2009, p.5), “[...] para compreender a natureza, segundo seus preceitos, precisamos primeiramente decifrar seus componentes. A premissa é que uma vez compreendidas as partes, será fácil compreender o todo”. Porém, segundo o autor, deve-se reconhecer a dificuldade de padronizar o entendimento individual para construção do todo, mas reconhece que nada ocorre isoladamente, sendo que os eventos e fenômenos se acham conectados - são provocados por uma série de outras partes de um complexo quebra-cabeça universal e com eles interagem.

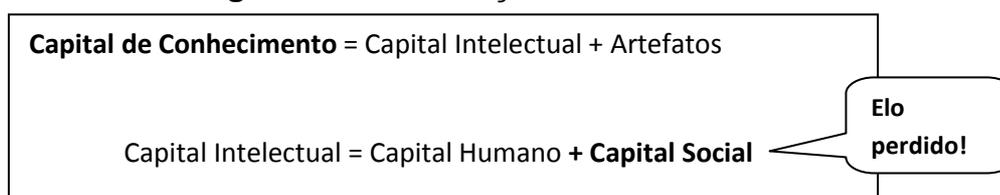
Esse mesmo autor, afirma também que “[...] tudo está conectado e começamos a perceber que vivemos em um mundo pequeno, em que tudo se encadeia em tudo” (p.6). Ou seja, quanto mais conectividade existir em uma rede, mais aumenta o grau de distribuição de uma rede e, conseqüentemente, maior será seu campo de atuação e formação de capital social, criando-se os vínculos sociais. Isso requer que se entenda esse espectro a partir da análise das redes sociais e seus vínculos.

2.4.2 Análise das redes sociais

Para Miranda (2009, p.105), “[...] a partir da análise das redes é possível identificar as conexões existentes entre vários padrões formados por laços sociais, o comportamento e o sentimento dos indivíduos que estão inseridos nessa rede”.

Existem inúmeras aplicações para a Análise de Redes Sociais (ARS). Por exemplo, é uma preocupação de toda organização a saída de colaboradores que não só levam consigo suas capacidades, conhecimentos e experiências (o Capital Humano), mas também suas valiosas redes interpessoais podendo assim, enfraquecer o Capital Social Corporativo, conforme mostrado na Figura 11.

Figura 11 - Construção do conhecimento



Fonte: Crédito do pesquisador

Quando esses colaboradores são líderes de redes informais, isso pode ser um problema ainda maior, pois eles emergem das redes informais, as quais articulam e mobilizam. Ainda, segundo Garcia (2009), se de fato estes líderes contribuem positivamente com a organização, sua saída pode provocar falhas na comunicação, desmotivando, enfraquecendo a rede de comunicação informal que é o elemento que movimenta a dinâmica do trabalho cotidiano.

Nestes casos, a avaliação da interconectividade entre os colaboradores e a identificação daqueles cujo capital social é estratégico para a organização, seja como integrador entre áreas, difusor de informações chaves ou gerador de sinergia entre equipes e projetos, é o primeiro passo para sua retenção, possibilitando posteriores ações de reforço e desenvolvimento das redes que criam e sustentam o capital social corporativo.

Além disso, essa necessidade nos leva a refletir sobre o entendimento de Morin (1999, p.26) quando afirma que:

O conhecimento não é insular, mas peninsular; e, para conhecê-lo, temos de ligá-lo ao continente do qual faz parte. O ato de conhecimento, ao mesmo tempo biológico, cerebral, espiritual, lógico, linguístico, cultural, social, histórico, faz com que o conhecimento não possa ser dissociado da vida humana e da relação social (MORIN, 1999, p.26).

Essa alternativa à reflexão da importância deste modelo de análise de rede do conhecimento organizacional e quanto ele pode contribuir para a construção de uma cultura de aprendizado coletivo, de compartilhamento de informações e difusão de conhecimento possibilita tornar a organização mais cooperativa e integrada tanto no meio interno, como mais flexível e adaptável ao meio externo, desenvolvendo assim seu capital social corporativo e fortalecendo sua marca, enfim, potencializando a sua inteligência competitiva, que segundo Tomaél *et al.* (2007) tem como objetivo investigar o ambiente de atuação da organização (interno e externo) , para levantar novas oportunidades de negócios e reduzir os riscos, criando-se os chamados vínculos ou relações sociais.

- **Vínculos sociais**

Por outro lado, convém destacar que, segundo Granovetter (1973, 1983 *apud* LEMIEUX; OUIOMET, 2008), esses vínculos ou relações podem ser

identificados em laços fortes (denominadas relações com vínculo estreito), ou seja, aqueles que nos unem a pais, amigos, cônjuges, ao passo que os laços fracos (denominadas relações com vínculos mais frouxos) conecta a conhecimentos, sendo parentes mais antigos, antigos colegas de turma, vizinhos ou colegas.

Os autores Lemieux e Ouimet (2008, p.52) mencionam também que “[...] operacionalizam as diferenças entre os laços fortes e fracos, demonstrando os seguintes traços característicos”, em síntese:

- Os laços fortes dão lugar a relações mais frequentes do que laços fracos, pois dedicamos-lhes mais tempo;
- Há mais intimidade, sob a forma de confidências mútuas, nos laços fortes que nos laços fracos;
- Há igualmente mais intensidade emocional nos laços fortes que nos laços fracos;
- Os serviços recíprocos prestados são mais frequentes nos laços fortes que nos laços fracos;
- A variedade da relação é maior nos laços fortes, o que significa que os parentes estão ligados entre si em áreas mais diversas do que os conhecimentos.

Segundo Lemieux e Ouimet (2008), estas diferenças também fazem com que as redes adquiram configurações diferentes e isso faz com que as redes de laços fortes tenham mais tendência de se fecharem sobre si, já que são mais próximas, se vêem com mais frequência e, em consequência, transmitem menos informação, ao passo que as redes de laços fracos se encontram ocasionalmente, por isso, tendem preferencialmente a abrir-se para o exterior e potencializar o seu nível de informação.

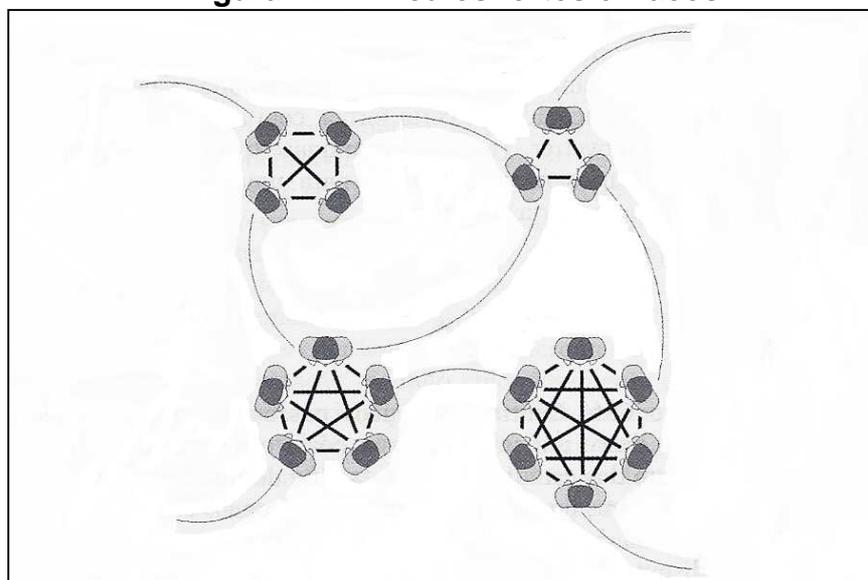
Barabási (2009, p.38) destaca a principal diferença dos laços fracos:

Os vínculos fracos desempenham papel crucial em nossa capacidade de nos comunicar com o mundo exterior. Frequentemente, nossos amigos íntimos podem nos oferecer pouca ajuda quando se trata de arranjar um emprego. Eles transitam pelas mesmas rodas que nós e inevitavelmente estão expostos às mesmas informações. Para obter novas informações, temos de ativar nossos vínculos fracos. De fato, é mais provável que os funcionários de nível gerencial fiquem sabendo da existência de uma vaga por meio de contatos sociais fracos (27,8% dos casos) do que por relações sólidas (16,7%). Esses vínculos fracos ou de conhecidos (que não seriam amigos íntimos), constituem nossa ponte com o mundo exterior, pois, por frequentar lugares diferentes eles obtêm informações de

fontes diferentes daquelas dos seus amigos mais próximos (BARABÁSI , 2009, p.38).

Na Figura 12, Barabási (2009) demonstra pequenos círculos de amigos conectados ilustrados por vínculos sólidos (linhas em negrito); os vínculos fracos são demonstrados por linhas simples (tênues) que conectam os componentes desses círculos aos seus conhecidos em outros círculos. Reforça ainda o autor que “[...] os vínculos fracos desempenham papel importante em uma série de atividades sociais que vão da disseminação de boatos à obtenção de um emprego” (BARABÁSI, 2009, p.39).

Figura 12 - Vínculos fortes e fracos



Fonte: Barabási (2009)

No âmbito interno das redes é possível encontrar diferentes tipos de vínculos existentes entre os atores e, assim, determinar seu grau de influência ou importância no grupo, sua posição ou “status”.

- **Posição dos atores**

Para Lemieux; Ouimet (2008, p.24), uma rede pode possuir “[...] seis posições ocupadas pelos atores”, a saber:

- Um ator encontra-se numa posição dominante quando é o emissor de uma conexão com cada um dos outros atores num determinado conjunto de atores;

- Um ator encontra-se numa posição dominada quando, num conjunto de atores em que existe pelo menos um ator dominante, não é o emissor de nenhuma conexão com outro ator.

- Um ator encontra-se numa posição semidominante quando, apesar de não ocupar uma posição dominante, é o emissor de uma conexão com um ou vários atores e igualmente o destinatário de uma conexão proveniente de um ou vários atores;

- Um ator encontra-se numa posição subdominante quando, na ausência de um ator dominante e apesar de não se encontrar numa posição semidominada, é o emissor de uma conexão com um ou vários atores;

- Um ator encontra-se numa posição subdominada quando, num conjunto de atores em que não existe qualquer ator numa posição dominante, não é o emissor de nenhuma conexão com outro ator e é o destinatário de uma conexão proveniente de pelo menos outro ator;

- Um ator encontra-se numa posição isolada quando, num conjunto de atores, não é nem o emissor nem o destinatário de qualquer conexão com outro ator.

- **Centralidade dos atores**

Watts (2009, p.29) destaca que um exemplo importante de abordagem “[...] puramente estrutural sobre redes levou analistas a uma visão tranquilizadora, mas em última análise enganadora do mundo é o caso da centralidade”. Assim, menciona que:

Um dos grandes mistérios de grandes sistemas distribuídos – de comunidade e empresas a cérebros e ecossistemas – é como uma atividade globalmente coerente pode emergir na ausência de uma autoridade centralizada no controle do processo. [...] Mas, em muitos sistemas, geralmente aqueles que se desenvolveram ou evoluíram naturalmente, a fonte de controle está longe de ser clara. Não obstante, o apelo intuitivo da centralidade é tão forte que os analistas de redes têm se concentrado detidamente em criar medições de centralidade, seja para indivíduos em uma rede ou para uma rede como um todo.

Para Watts (2009), a ideia de que as redes demonstram ser descentralizadas está equivocada em grande parte. Através de um olhar mais

detalhado, pode-se perceber que mesmo uma rede grande e complexa pode revelar a dependência de um pequeno subgrupo de atores, propagadores de informação e de recursos críticos influentes que, juntos, formam o centro funcional do qual todo o resto depende.

Nesse contexto, se demonstra a importância de entender como as redes são constituídas e como cada ator está conectado e, assim, compreender o seu nível de importância para a rede.

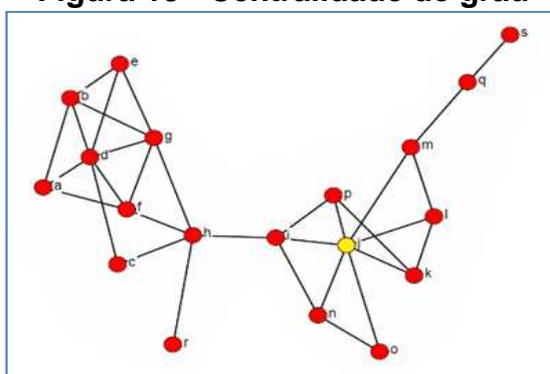
- **Centralidade de grau**

Os autores Lemieux e Ouimet (2008, p.26) ainda caracterizam centralidade de grau como uma forma de medir a atividade relacional dos atores - “[...] mede o número de conexões diretas de cada ator”. Neste sentido, o ator que possui maior quantidade de conexões ocupa posição central na rede, existindo diferentes tipos de centralidade.

Para Marteleto (2001), a centralidade de um ator significa a identificação da posição em que se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede e o grau mede o quão bem conectado o indivíduo está no seu grupo de interesse.

Na Figura 13, pode-se perceber que o ator “J” possui o maior número de conexões e, por essa medida, ocupa posição central na rede, com 7 conexões diretas. O ator “D” está em segundo lugar com 6 conexões, seguidos pelos atores “G” e “H” com 5 conexões e assim por diante.

Figura 13 - Centralidade de grau



Fonte: Adaptado de Palma (2011)

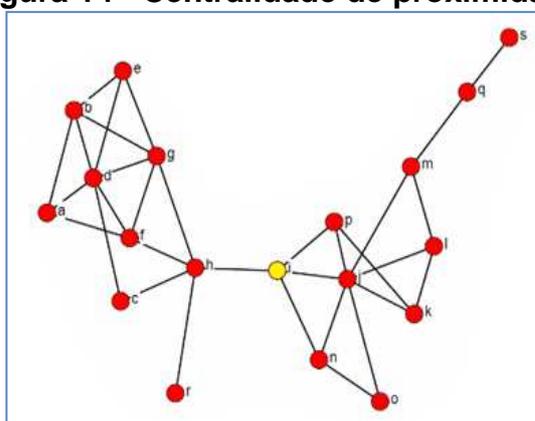
- **Centralidade de proximidade**

Um dos tipos dessas posições dos atores é a centralidade de proximidade; segundo Freeman (1979, p.224 *apud* LEMIEUX; OUIOMET, 2008, p.27), mede o caminho mais curto entre dois atores com o “[...] objetivo de medir a capacidade de autonomia ou de independência dos atores. Ou seja, quanto mais um ator se encontra afastado dos outros atores, mais autônomo será no que se refere às suas escolhas de ações”.

Para Marteleto (2001) a centralidade de proximidade mede o quanto um ator é tão mais central quanto menor o caminho que ele precisa percorrer para alcançar os outros atores da rede, ou seja, quão distante dos outros nós ou quanto a informação leva a chegar.

Na Figura 14, pode-se observar que o grau de proximidade do ator “H” com o ator “I” tem comprimento 1, por se tratar de laço direto. Já a proximidade do ator “H” com os atores “P”, “J”, ou “N”, tem comprimento 2, já que o ator “R” tem que passar pelo ator “H” para conseguir chegar aos outros atores da rede.

Figura 14 - Centralidade de proximidade



Fonte: Adaptado de Palma (2011)

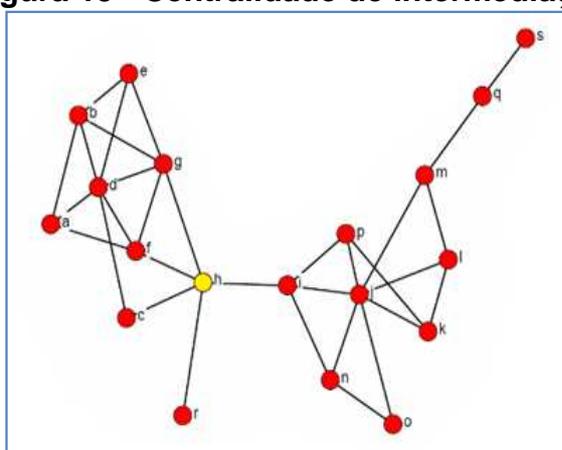
- **Centralidade de intermediação**

A centralidade de intermediação, segundo Freeman (1979 *apud* LEMIEUX; OUIOMET, 2008), é uma medida de importância da posição intermediária ocupada pelos atores com o objetivo de entender sua capacidade de coordenação ou controle na rede.

Para Marteleto (2001), a centralidade de intermediação é o potencial daqueles atores que servem de intermediários. Representa o quanto um ator atua como “ponte”, facilitando o fluxo de informação em uma determinada rede, ou seja, o indivíduo possui o controle sobre a informação, atuando como um “corretor”.

Na figura 15, o ator “H” representa a coordenação ou controle de fluxo entre os atores ligados diretamente aos atores “I”, “C”, “F”, “G”, ou até mesmo o ator isolado “R”. Neste caso, o ator “H” deverá ser acionado todas as vezes que se encontra numa posição de intermediário.

Figura 15 - Centralidade de intermediação



Fonte: Adaptado de Palma (2011)

Em síntese, diante do exposto, pode-se dizer que a análise das redes sociais tem sua origem a partir de duas grandes dimensões: as redes inteiras (*whole networks*) e as redes personalizadas (*ego-centered networks*) (WATTS, 2009). A primeira dimensão tem seu foco na relação estrutural da rede com o grupo social.

Desse modo, constituem assinaturas de identidade social, em que o padrão de relações está mapeando as preferências e características dos atores envolvidos na rede. Por sua vez, a segunda dimensão encontra-se presente no papel social de um indivíduo que poderia ser compreendido não apenas através dos grupos (redes) a que ele pertence, e sim mediante as posições que ocupa nas redes (WATTS, 2009).

Convém destacar, ainda, que existe uma série de valores propostos e implícitos nas organizações em rede, em especial naquelas denominadas redes sociais organizacionais, vários dos quais foram apresentados. Essas organizações

têm valores agregados que são facilitadores do planejamento e desenvolvimento de comunidades em rede com o apoio das TIC, em que a cooperação, o acesso e uso da informação para a construção do conhecimento, foco central da competência em informação requerida na sociedade contemporânea, permite a aplicação das teorias de rede e a análise da inter-relação com o conhecimento corporativo que é gerado mediante ações, informações e decisões compartilhadas.

Assim, em decorrência do referencial construído, sentiu-se a necessidade de sua transposição a uma realidade organizacional com características descritas anteriormente, o que constitui o recorte desta dissertação a seguir, apresentada no Capítulo 3 – Desenvolvimento da Pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo, foi adotado o modelo de Vergara (2003), que combina padrões de modelo quanto aos fins e aos meios. Além disso, foram utilizados também os princípios e conceitos de Bardin (2010), Severino (2000), Marconi e Lakatos (2010) e Takizawa e Mendes (1999).

Desse modo, quanto aos fins foi realizada pesquisa aplicada e descritiva; quanto aos meios, desenvolveu-se um estudo bibliográfico, pesquisa documental e pesquisa de campo com o apoio da técnica de entrevista padronizada. A utilização combinada dos aspectos indicados no modelo é desejável como parte da pesquisa, havendo associação de métodos e técnicas.

Como forma de operacionalização dos objetivos propostos, foram desenvolvidos os seguintes procedimentos:

3.1 Pesquisa/levantamento bibliográfico - que foram desenvolvidas com o apoio dos princípios teóricos de Severino (2000), Martins (2002), Marconi e Lakatos (2010) e Takizawa e Mendes (1999). Assim, essas pesquisas constituíram a abordagem de fontes nacionais e internacionais, materiais científicos, publicações, artigos, dados de congressos, revistas (científicas e especializadas), Internet, universidades e bibliotecas em busca do mais moderno pensamento sobre gestão do conhecimento e inovação. Estes foram combinados com análises históricas que destacavam o uso diferenciado do conhecimento. Em especial, utilizou-se o acervo das Faculdades Integradas de Bauru e da Universidade Estadual Paulista – UNESP.

3.2 Pesquisa de campo – que segundo Marconi e Lakatos (2010, p.69) constitui a “[...] observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados e a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los”.

Para a sua realização foram adotados os seguintes procedimentos:

3.2.1 Pesquisa documental - Para a coleta de dados referentes à pesquisa de campo, inicialmente, foi utilizada a modalidade de pesquisa documental, que de acordo com essas autoras é aquela em “[...] que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo-se o que se denomina de

fontes primárias” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.62), fontes essas que são consideradas como documentos oficiais. Essa pesquisa envolveu o SEBRAE/SP enquanto organização considerada foco de atenção, destacando-se que o pesquisador atua profissionalmente nela, contando com o acesso e a disponibilidade de informações, bem como em facilidades de pesquisa, com o apoio de um núcleo de disseminação de informações através de *clippings*, *releases*, textos técnicos e Intranet.

3.2.2 Entrevista: Além disso, foi selecionada também para o desenvolvimento da pesquisa de campo a técnica da entrevista como instrumento de coleta de dados junto à população de interesse - os colaboradores da organização alocados no quadro da Unidade de Bauru (SP). Para esta pesquisa, a metodologia de entrevista foi de extrema valia porque, segundo Marconi e Lakatos (2010), permite o encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que se obtenham informações a respeito de determinado assunto, mediante conversa de cunho profissional, sendo um processo de investigação social, para coleta de dados ou para auxiliar em diagnóstico de problema social e, ainda, constituir-se em referencial teórico de apoio.

Quanto aos objetivos do método de entrevista, segundo as autoras, podem-se destacar: averiguação dos fatos: constatar se os entrevistados possuem as informações e se são capazes de compreendê-las; determinação das opiniões sobre os fatos: conhecer como as pessoas pensam ou o que pensam dos fatos; determinação de sentimentos: entender a forma de agir das pessoas através dos sentimentos e desejo; descoberta de planos de ação: descobrir, através de definições dadas, qual a conduta adequada com possibilidade de prever condutas esperada em determinadas situações, considerando os padrões éticos do que se deveria fazer e do que é possível fazer; conduta atual ou do passado: inferir do modo de conduta que o entrevistado pode apresentar no futuro, entendendo a maneira como se comporta no presente ou passado; motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas: descobrir quais fatores podem interferir em suas atitudes, opiniões e sentimentos.

O tipo de entrevista selecionado foi a estruturada que, para Marconi; Lakatos (2010, p.82) “[...] é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido”, com perguntas predeterminadas em formulário

específico, com pessoas selecionadas de acordo com plano prévio. Baseado nos mesmos autores, ilustram-se no Quadro 9, as principais vantagens e desvantagens da metodologia de entrevista, considerando os objetivos deste estudo.

Quadro 9 - Vantagens e desvantagens do método de entrevista

Vantagens	Desvantagens
Fornecer uma amostragem muito melhor da população geral	Dificuldade de comunicação e expressão entre ambas as partes
Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, demonstrar através de contextualização, como garantia de compreensão	Incompreensão, por parte do entrevistado, do entendimento das perguntas, que podem resultar em falsa interpretação da realidade
Oferece melhor oportunidade de avaliar atitudes	Possibilidade de influenciar o entrevistador
Apresenta oportunidade de acessar dados que não se encontra em relatórios	Disposição do entrevistado em dar informações ou retenção de dados importantes
Possibilidade de encontrar informações mais precisas, com possibilidade de comprovação imediata	Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Fonte: Adaptado de Marconi; Lakatos (2010)

Outro procedimento importante é a preparação para a entrevista, atividade que demanda tempo e que para Marconi e Lakatos (2010), exige as seguintes medidas: planejamento prévio da entrevista: deve-se focar diretamente ao objetivo proposto; conhecimento prévio do entrevistado: visa conhecer a familiaridade do entrevistado com o assunto; oportunidade da entrevista: agendar com antecedência a entrevista; condições favoráveis: garantir sigilo das informações recebidas; contato com líderes: para obter maior sinergia entre entrevistados e maior variabilidade de informações; conhecimento prévio do campo: visa evitar desencontro e aproveitamento máximo do tempo; preparação específica: organizar roteiro ou formulário com questões da pesquisa.

Esses mecanismos visam oferecer condições para a execução perfeita de uma pesquisa com base metodológica e que seu resultado possa traduzir-se em respostas válidas e informações pertinentes ao estudo.

Além dos princípios teóricos da técnica de entrevista estruturada, baseada nos conceitos de Marconi e Lakatos (2010), foram utilizados, como norteadores para elaboração do roteiro das perguntas, os padrões e indicadores de *performance* desenvolvidos por Belluzzo (2007) e detalhados anteriormente no item 2.1.2 (Quadro 7, p. 81), por sua relevância e pertinência aos propósitos da

pesquisa em foco e sua inter-relação com o Modelo Circular de Pesquisa (LOERTSCHER, 2003), conforme demonstrado na Figura 6, p. 84.

3.2.2.1 Definição do universo e população

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo, 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).

Como toda organização, o SEBRAE-SP precisa de capital para cobrir os custos decorrentes de suas atividades operacionais e administrativas. A maior parte dos recursos correspondem à contribuição compulsória de 0,3%, calculada sobre o total da folha de salários das empresas. Esse dinheiro é recolhido aos cofres públicos, mais precisamente ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), que, posteriormente, repassa ao SEBRAE, conforme determina o artigo 8º, parágrafo 3º da Lei nº 8.029, que criou o SEBRAE. 40% do compulsório vão para as unidades estaduais e do Distrito Federal; 50% fica com o SEBRAE, e os 10% restantes compõe uma reserva técnica da entidade.

Outra fonte de renda vem da cobrança dos serviços prestados aos clientes. Não há dúvidas de que hoje nenhuma organização moderna consegue ultrapassar barreiras e vencer desafios sem a parceria de um time de colaboradores verdadeiramente motivados, treinados e comprometidos com seus objetivos. A montagem desse capital tem um custo, mas, sem a sua contribuição, não existe empresa.

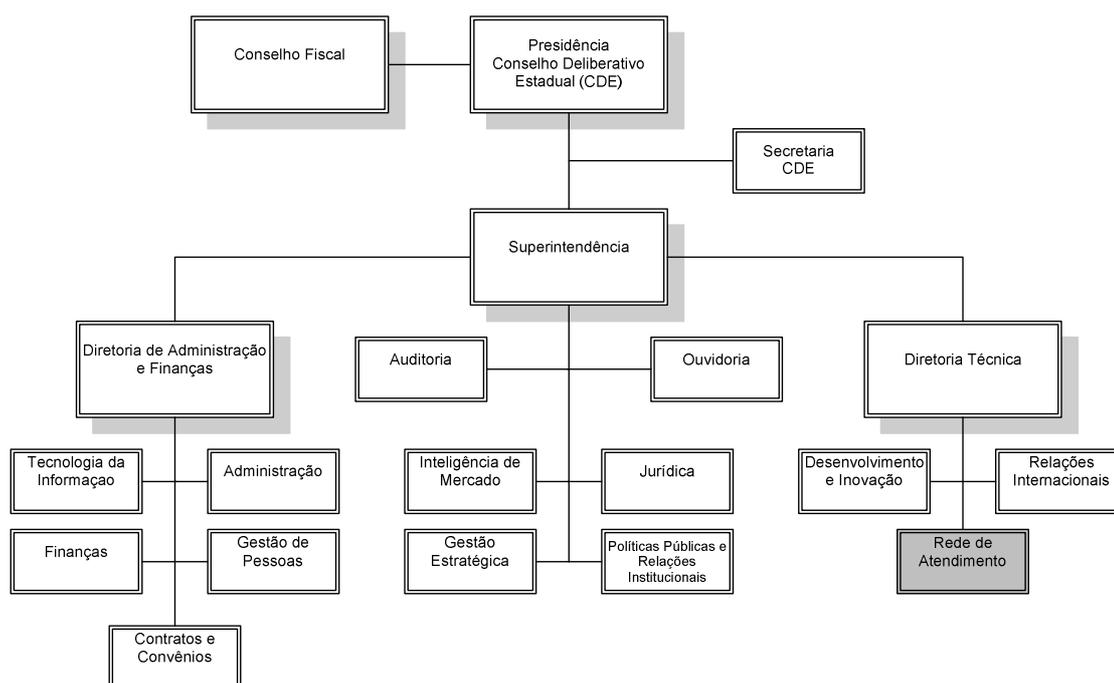
Toda a atuação da entidade é focada na busca do aumento da competitividade dos produtos e serviços da pequena empresa, em todos os segmentos de mercado em que ela esteja operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à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

Para atender aos desafios propostos, o SEBRAE-SP organizou sua estrutura organizacional conforme é demonstrado no organograma (Figura 16).

Figura 16 - Estrutura organizacional do SEBRAE-SP



Fonte: SEBRAE-SP - Resolução nº 23/2011

Os atendimentos aos empresários constituídos e candidatos a empresários são realizados pela Rede de Atendimento, a qual se encontra destacada no organograma representado pela Figura 16.

A Rede de Atendimento é responsável pelas diversas formas de atendimento junto ao público alvo do SEBRAE-SP em todo o Estado, executando

Para realização das entrevistas, foi utilizado o Escritório Regional de Bauru como ambiência de observação e que atende a uma região que contempla 37 municípios, conforme se demonstra na Figura 18.

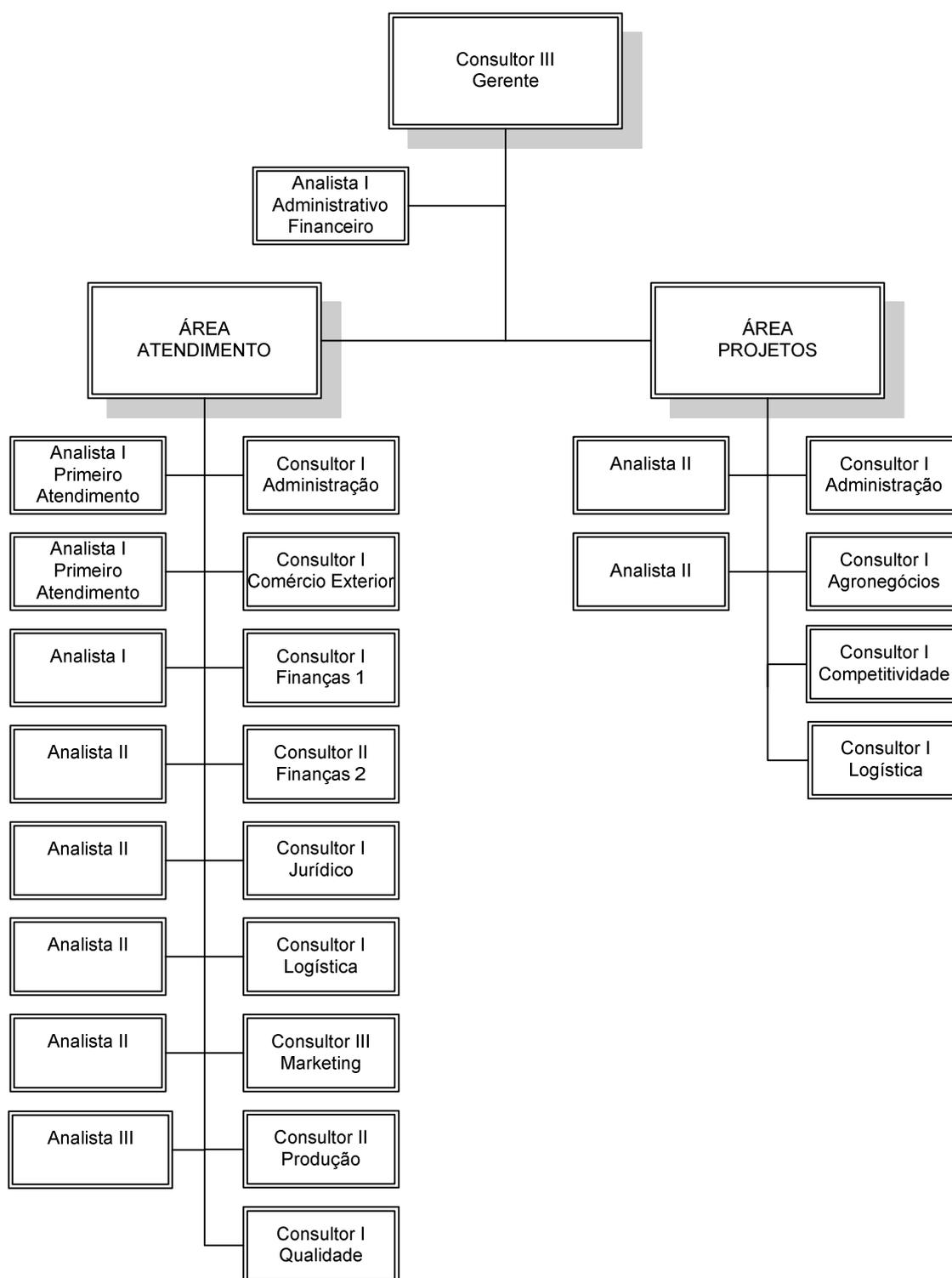
Figura 18 – Região de atuação do Escritório Regional de Bauru



Fonte: SEBRAE-SP (2012)

O Escritório Regional do SEBRAE-SP, em Bauru, possui uma equipe com 25 colaboradores, sendo 11 analistas, 14 consultores e suas funções são apresentadas na Figura 19.

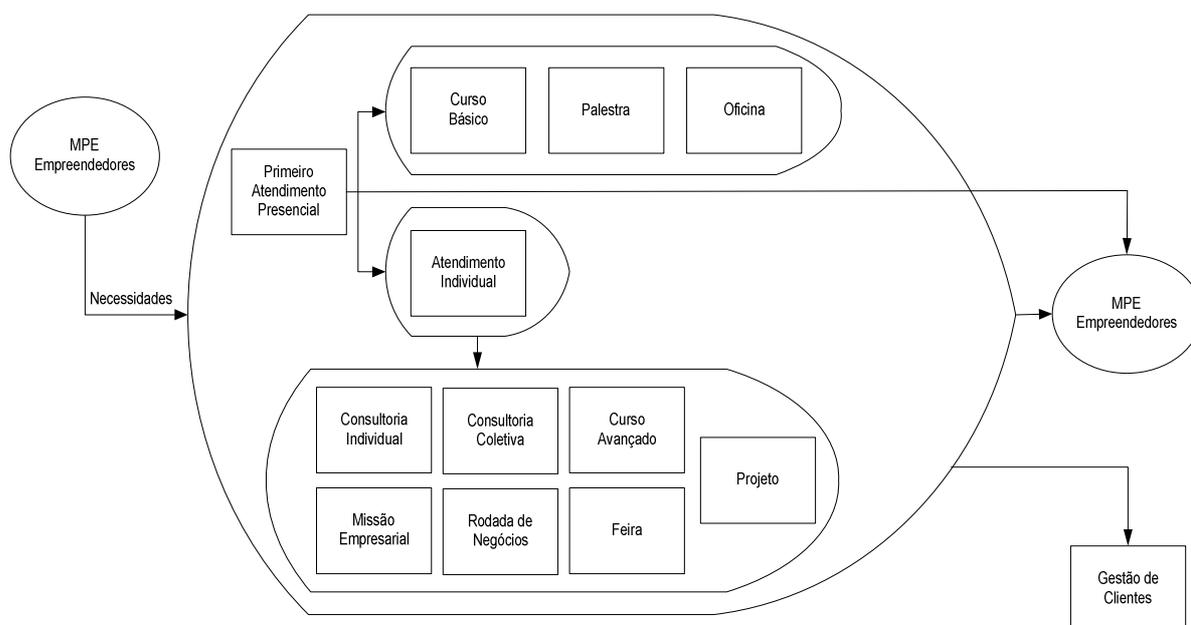
Figura 19 – Distribuição da equipe do SEBRAE-SP/E.R.Bauru



Fonte: SEBRAE-SP (2012)

Para implementar melhorias no atendimento aos clientes, razão maior da sua existência, o Escritório Regional de Bauru (SEBRAE-Bauru) vem atuando com um modelo de gestão de atendimento presencial⁶ representado na Figura 20.

Figura 20 - Modelo de gestão do atendimento presencial do SEBRAE-SP/E.R.Bauru



Fonte: SEBRAE (2012)

Esse modelo de gestão do atendimento presencial do SEBRAE-SP representa a preocupação da entidade em promover as melhores condições, de forma padronizada, para que o atendimento aos empresários de micro e pequenas empresas e futuros empreendedores seja eficiente e baseado nas reais necessidades dos clientes. Dessa forma, detalha-se abaixo, de forma sintética, como ocorre o atendimento presencial do SEBRAE-SP.

O empreendedor, quando se dirige a uma unidade do SEBRAE-SP, traz consigo uma necessidade de informação para aplicação em seu negócio e respectiva tomada de decisão ou na abertura de uma nova atividade empresarial. Ele é recebido por um colaborador com cargo de analista I que realiza o primeiro atendimento e faz uma triagem de acordo com o perfil do cliente: pessoa física (futuro empresário) ou pessoa jurídica (empresário de micro ou pequena empresa).

⁶ Padronização do modelo de atendimento presencial do SEBRAE no estado de São Paulo que foi desenvolvido como projeto piloto nos escritórios da região de Ribeirão Preto e que vem sendo testado por outros escritórios no estado de São Paulo.

Quando são clientes do tipo pessoa física, após análise da necessidade do cliente, geralmente é encaminhado para um curso básico, palestra ou oficina para promover melhor aprimoramento das questões que envolvem o ambiente empresarial. Se o analista que realiza o primeiro atendimento identificar que o cliente possui um nível mais aprofundado de informação sobre o ambiente empresarial, encaminha-o para o atendimento individual e seus desdobramentos (consultoria individual ou consultoria coletiva).

Se o cliente é empresário de micro e pequena empresa, é realizado um diagnóstico situacional que indica o nível de maturidade de gestão da empresa, o que proporciona um tipo de norteador para as ações quais ações o empresário deve se capacitar para atender as suas necessidades. Essas ações podem ser caracterizadas por cursos, palestras ou oficinas, ou para o caso de o empresário possuir um nível de conhecimento mais aprofundado, será encaminhado ao atendimento individual e posteriormente aos desdobramentos de consultoria individual, consultoria coletiva, curso avançado, missão empresarial, rodada de negócios ou a um projeto setorial.

Em qualquer um dos tipos de clientes atendidos pelo SEBRAE-SP, pessoa física ou pessoa jurídica, o colaborador que realiza o atendimento deve ser extremamente qualificado, competente e conhecedor de gestão de negócios e do ambiente das micro e pequenas empresas, para que possa entender as necessidades de informação do cliente e, assim, oferecer condições de desenvolvimento ou soluções práticas mediante as necessidades demandadas e proporcionar a transferência do conhecimento sobre negócios para a tomada de decisão dos clientes.

Ressalta-se que o SEBRAE-SP tem uma linha de ação estratégica em seu sistema de gestão, que envolve diretamente o desenvolvimento de competências. Desse modo, considera competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que associados e aplicados no ambiente corporativo geram resultados observáveis e mensuráveis, a saber:

- Conhecimento - é o “saber adquirido”, o conhecimento técnico, conceitos e teorias.
- Habilidade - é o “saber fazer”, ou seja, o saber colocado em prática, envolvendo conhecimento, aplicação prática e aptidão.

- Atitude - é o “querer fazer”, isto é, comportamento proativo e assertivo manifestados espontaneamente quando da atuação profissional.

As competências do SEBRAE-SP são definidas com base no Direcionamento Estratégico Norteadores do SEBRAE-SP Futuro e estão divididas da seguinte forma:

✓ Competências genéricas

Estabelecem as condições básicas de atuação para todos os funcionários e levam à realização dos objetivos do SEBRAE-SP Futuro.

Todos os funcionários do SEBRAE-SP serão avaliados nas seguintes competências:

Foco no cliente - Esta é uma das competências genéricas. Significa ter a capacidade de apresentar e implantar soluções que produzam resultados efetivos e práticos para clientes (internos e/ou externos). Esta competência está diretamente relacionada aos norteadores do SEBRAE-SP FUTURO: Cooperar para perpetuar, Paixão por empreender e transformar, Atendimento impecável e Uma marca querida.

Trabalho em rede - significa a capacidade de compartilhar conhecimentos e habilidades, comunicando-se de forma assertiva. Também é caracterizada pela atuação de forma integrada e cooperativa, voltada para o equilíbrio das relações. Esta competência está diretamente relacionada aos norteadores do SEBRAE-SP FUTURO: Conectar pessoas, Uma marca querida e Resultados coerentes com a nossa visão.

Foco nos resultados - Esta competência genérica envolve a capacidade de comprometer-se com os melhores resultados, com o alcance das metas e dos objetivos definidos. Inclui o planejamento e racionalização de recursos físicos e financeiros, visando à sustentabilidade do SEBRAE-SP. Esta competência está diretamente relacionada aos norteadores do SEBRAE-SP FUTURO: Sustentabilidade 360º e Resultados coerentes com a nossa visão.

Atuação em sintonia com a estratégia - Atuar em sintonia com a estratégica compreende a capacidade de incorporar e disseminar as diretrizes estratégicas e objetivos do SEBRAE-SP, endereçando-os em suas atividades, processos e projetos. Esta competência está diretamente relacionada aos norteadores do SEBRAE-SP FUTURO: Conectar pessoas, Cooperar para

perpetuar, Paixão por empreender e transformar, Sustentabilidade 360°, Atendimento impecável, Uma marca querida, Virtualizar para servir e Resultados coerentes com a nossa visão.

Empreendedorismo - Esta é a capacidade de empreender e compartilhar ações de melhorias inovadoras com visão de futuro na busca pelo desenvolvimento próprio, da equipe e/ou da instituição. Esta competência está diretamente relacionada aos norteadores do SEBRAE-SP FUTURO: “Cooperar para perpetuar”, “Paixão por empreender e transformar” e “Uma marca querida”.

✓ Competências por espaço ocupacionais

Os espaços ocupacionais são um dos elementos do Sistema de Gestão por Competências e caracterizam-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e respectivos resultados esperados.

Em relação a esses espaços ocupacionais, no que se refere aos cargos de analistas e consultor, são as seguintes as descrições de suas atividades e de suas responsabilidades:

✓ Analista

É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível técnico e na implementação de soluções, independentemente, do macro processo/ processo de trabalho/ subprocesso. Escolaridade exigida: Ensino Superior Completo.

Estão classificados em três níveis:

Analista I: Executa atividades operacionais e estruturadas/rotineiras conforme procedimentos pré-estabelecidos. Realiza análises simples relacionadas às atividades e processo em que atua. Consolida e estrutura informações relacionadas a atividades que executa.

Analista II: Executa conjunto de atividades rotineiras. Atende, apoiado em procedimentos, demandas que necessitam aplicação de conhecimento dos processos em que atua. Analisa informações e verifica alinhamento da execução com a demanda recebida. Sugere correções de rumo em casos de não conformidade com objetivos e parâmetros estabelecidos.

Analista III: Responde pela execução de diversas atividades na sua área de atuação. Estrutura procedimentos e sistematiza informações seguindo diretrizes

gerais. Orienta profissionais menos experientes em atividades. Apoia o planejamento das atividades da equipe. Propõe melhorias nos processos da área.

✓ Consultor

É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível estratégico e na formulação de soluções para a consecução dos objetivos do SEBRAE-SP, independentemente do macro processo/processo de trabalho/subprocesso em que atuam. Escolaridade exigida para todos os níveis de Consultor: Pós-graduação completa. Estão classificados em três níveis:

Consultor I: Realiza atividades com visão de todos os subprocessos da área e responde por subprocessos específicos. Aplica as melhores práticas seguindo metodologias definidas e orientações gerais. Planeja, implanta, acompanha e avalia resultados de projetos técnicos sob sua responsabilidade.

Consultor II: Responde pela liderança técnica dos subprocessos/projetos da área considerando a integração entre eles. Atua com foco no aperfeiçoamento e execução eficiente de subprocessos/projetos aplicando as melhores práticas dentro dos parâmetros e objetivos definidos. Define métodos, fluxos e padrões de informações. Orienta profissionais menos experientes na especialidade. Multiplica conhecimentos relativos à sua área.

Consultor III: Responde pelo desenvolvimento de metodologias, análises técnicas e estudo de viabilidade para subprocessos e projetos em sua área de atuação. Avalia e influencia as decisões tático-estratégicas a partir da visão do contexto interno e externo, das tendências, ameaças e oportunidades relacionadas à sua especialidade e área de atuação. Orienta profissionais em temas relacionados à sua especialidade. Multiplica conhecimentos relativos à área e/ou ao SEBRAE-SP.

Nesse universo descrito, foram considerados como população de interesse para a pesquisa e entrevistados todos os colaboradores do SEBRAE-SP, Escritório Regional de Bauru, perfazendo um total de 25. Ressalte-se que foi efetuada exceção quanto ao pesquisador (que também atua profissionalmente na empresa selecionada para a pesquisa), considerando-se sua participação diretamente no estudo e pesquisa em foco. Além disso, não foi também inserido um analista administrativo/financeiro, cujo cargo e função são considerados serviços meio e que, na oportunidade da coleta de dados, estava em licença saúde.

3.2.2.2 Coleta de dados: procedimentos

Como forma de observação, durante o período de 06/08 a 10/08/2012 realizou-se a coleta de dados junto aos 23 colaboradores do SEBRAE-SP, que atuam profissionalmente no escritório regional de Bauru. Foi utilizada a observação direta com o apoio da técnica de entrevista apoiada em roteiro padronizado (Apêndice A). Esse instrumento de pesquisa tem sua elaboração e aplicação a partir dos princípios teóricos de Marconi e Lakatos (2010). Para o desenvolvimento da entrevista houve uma preparação de passos conforme o que segue:

- Contato inicial: foi agendado horário com o entrevistado, para explicar-lhe os objetivos da pesquisa e demonstrar a importância da colaboração. Foi ressaltado o caráter de sigilo e conduta ética das informações prestadas, deixando-o em clima favorável e de confiança, o que o estimulou a ser espontâneo, incentivando-o a demonstrar sua experiência através das perguntas que lhe foram efetuadas;

- Formulação de perguntas: as perguntas foram realizadas de forma estruturada, obedecendo ao roteiro elaborado (Apêndice A), detalhando as perguntas quando houve necessidade de melhor entendimento por parte do entrevistado;

- Registro de respostas: as respostas foram acompanhadas por anotações em roteiro padronizado (Apêndice A) no momento da entrevista e foram observados além das respostas, seu comportamento, gestos e inflexões de voz para análise futura dos dados;

- Término da entrevista: a entrevista foi finalizada com a aprovação do conteúdo por parte do entrevistado, sendo o mesmo alertado sobre a possibilidade de contato futuro para obtenção de novos dados ou possíveis esclarecimentos.

Baseando-se, ainda, nos conceitos de Marconi e Lakatos (2010), as entrevistas atenderam aos seguintes requisitos: *validade*: comparando as respostas com fonte externa, observando possíveis dúvidas, ruídos, incertezas demonstradas pelo entrevistado; *relevância*: importância perante os objetivos do estudo; *especificidade e clareza*: referência a dados, datas, nomes, lugares, etc., com objetividade; *profundidade*: estabelecer relação com sentimentos, pensamentos e lembranças do entrevistado, demonstrando sua intensidade e intimidade; *extensão*: amplitude da resposta.

3.3 Resultados e interpretação

Após o desenvolvimento da entrevista estruturada, realizou-se a análise das informações sob a ótica do referencial teórico abordado e, nas questões que possuíam respostas abertas, foi utilizada técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010), sendo consideradas as respostas obtidas como unidades de registro uniformes (palavras ou frases temáticas), o que será demonstrado a seguir, obedecendo-se à estruturação em 5 etapas, em conformidade com o zoneamento das questões apresentadas no roteiro de apoio (Apêndice A):

- Etapa 1 - Análise do perfil do colaborador
- Etapa 2 – Análise dos procedimentos de atendimento exercido pelo colaborador.
- Etapa 3 - Análise da constituição das redes de informação.
- Etapa 4 - Análise dos padrões e indicadores de Belluzzo (2007), com base na sua inter-relação com o Modelo Circular de Pesquisa (Quadro 8, p. 85)
- Etapa 5 - Análise das habilidades no acesso e uso da informação.

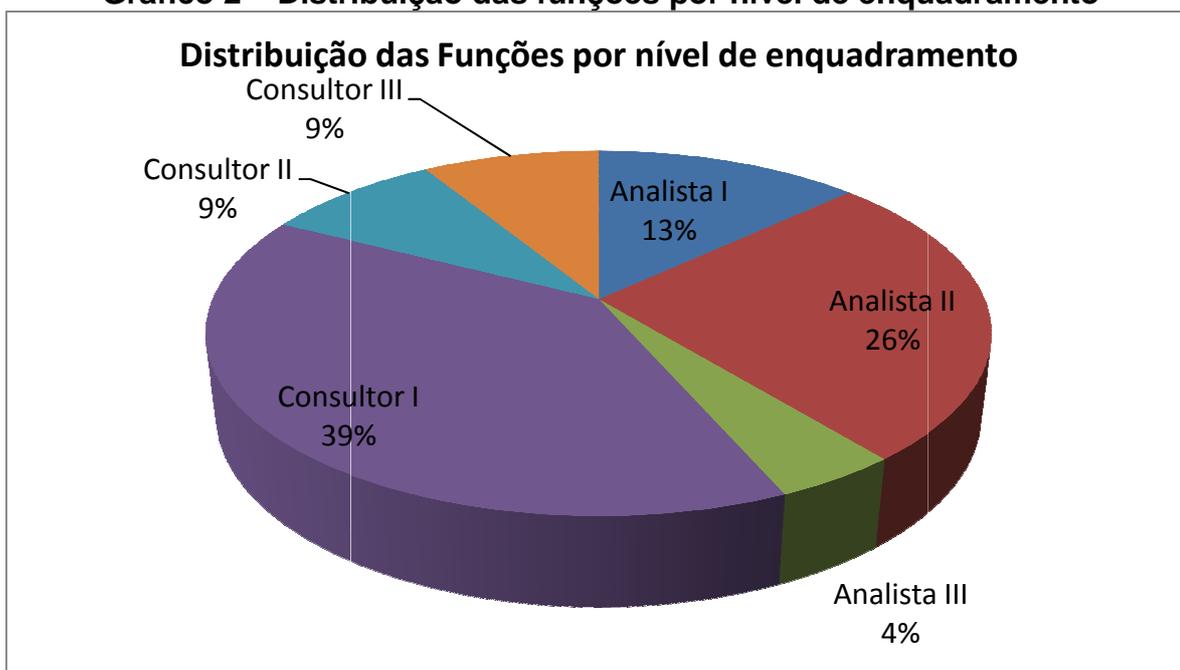
Etapa 1 - Análise do perfil do colaborador

Para esta análise, foram considerados como referenciais aqueles que envolveram as informações coletadas mediante as respostas obtidas com relação às questões de nº 1 a 6, do roteiro de apoio utilizado (Apêndice A). Os resultados foram analisados e interpretados mediante os conceitos e princípios do referencial teórico construído e apresentados a seguir.

Gráfico 1 – Função ocupacional dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Constata-se, nesse cenário, que 57% dos colaboradores entrevistados possuem o cargo de consultor, enquanto que 43% dos colaboradores são analistas, como pode ser observado no Gráfico 1. Isso pode indicar a existência de um certo equilíbrio em termos de distribuição de cargos, funções e responsabilidades na equipe de colaboradores do SEBRAE/SP- Escritório Regional de Bauru.

Gráfico 2 – Distribuição das funções por nível de enquadramento

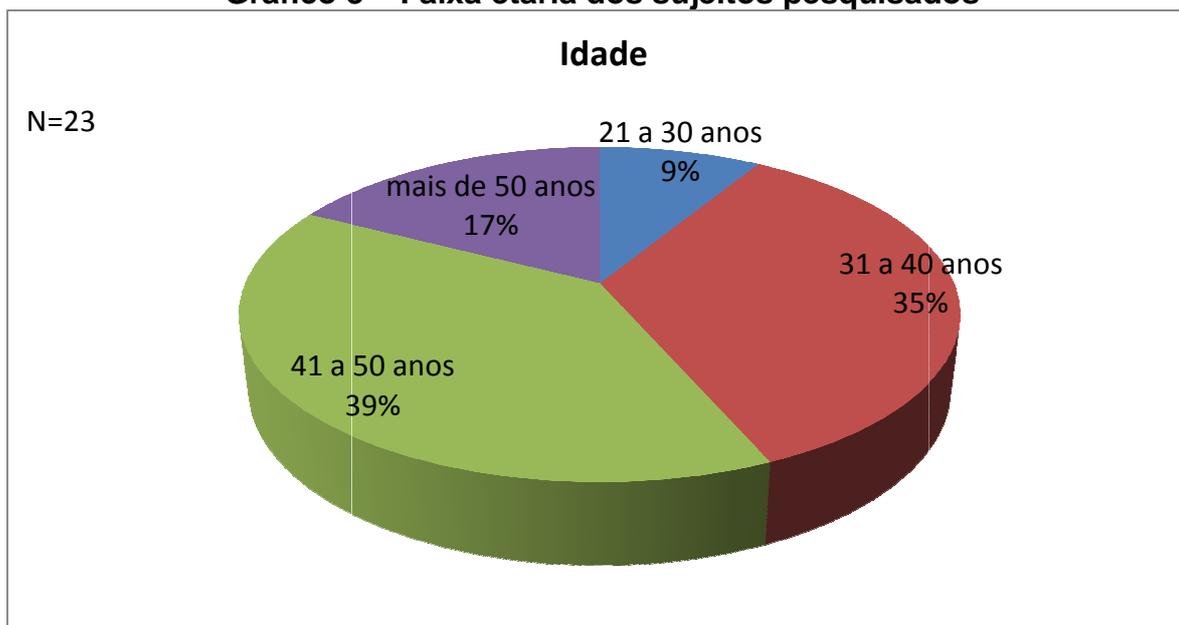
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao detalhar a distribuição das funções por nível de enquadramento (Gráfico 2), foi possível, entretanto, observar que a maior concentração de colaboradores está no cargo de consultor I, com 39% dos sujeitos pesquisados, sendo este, com nível de complexidade baixo para a função, responsável por executar atividades baseando-se em metodologias, além de planejar, acompanhar e avaliar os resultados de suas atividades. Em seguida, apurou-se o cargo de analista II, com 26% dos sujeitos pesquisados, com nível de complexidade médio, sendo suas atribuições principais estruturar procedimentos e sistematizar informações, além de orientar profissionais com menos experiência e apoiar as ações de planejamento, podendo propor melhorias nos processos em que atua.

Constatou-se, na sequência, o analista I com 13%, sendo este, com baixo nível de complexidade, responsável por executar atividades operacionais, além de realizar análises simples e consolidar e estruturar informações em suas atividades; consultor II e consultor III com 9% dos colaboradores, sendo esses portadores de atividades com níveis médio e alto de complexidade, respectivamente, ao responderem por liderança de processos/atividades, além de definir métodos, fluxos e padrões de informação e ainda orientar profissionais menos experientes, aliando-se a essas atribuições, no caso do consultor III, a obrigação de desenvolver metodologias, realização de análises técnicas e estudos de viabilidade, além de avaliar e influenciar as decisões tático-estratégicas de sua unidade de atuação.

Por fim, identificou-se o analista III com 4% dos sujeitos pesquisados, sendo este, também com nível de complexidade alto, responsável por responder pela execução de atividades de sua área, além de estruturar e sistematizar informações e orientar profissionais menos experientes, apoiando o planejamento das atividades e propondo melhorias nos processos da área.

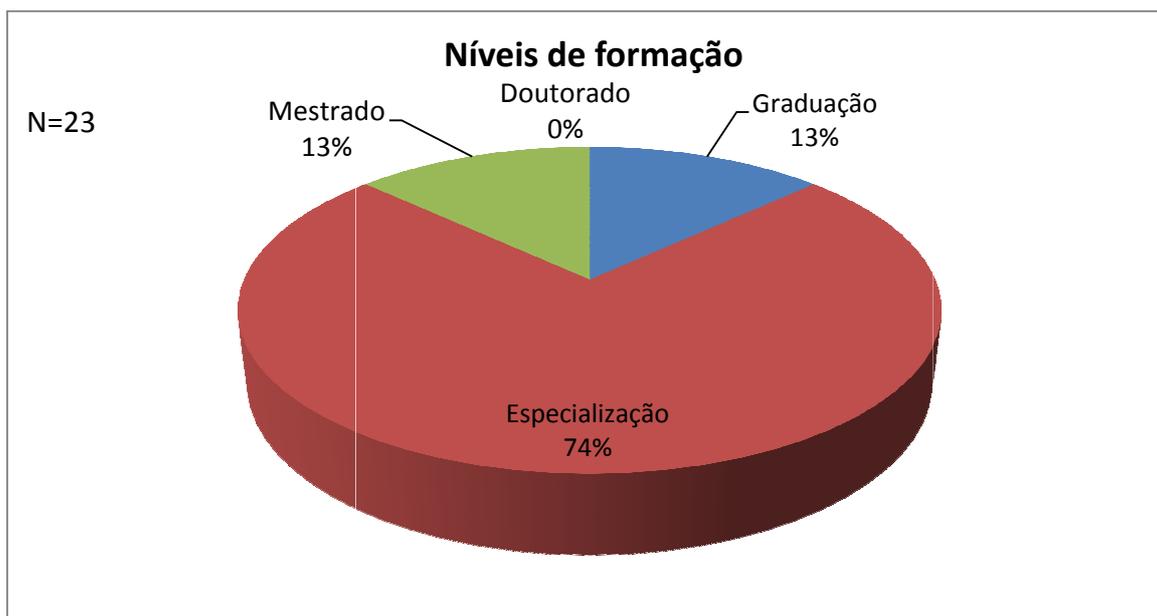
Em decorrência dessa ambiência funcional, pode-se inferir que, embora os níveis de complexidade de um colaborador para outro sejam diferenciados, todos precisam acessar e usar informações para poder desempenhar suas funções e tomar decisões adequadas, principalmente em relação ao atendimento ao cliente (Figura 20).

Gráfico 3 – Faixa etária dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Verifica-se, a partir do Gráfico 3, que os entrevistados com idade entre 41 a 50 anos representam 39% dos sujeitos participantes da entrevista e os entrevistados com mais de 50 anos representam 17%, ou seja, 56% dos entrevistados possuem mais de 40 anos. Assim, é possível entender que, neste tipo de organização, em que a informação é matéria prima para suas ações, os colaboradores com mais idade tendem a ser mais necessários, considerando-se que, certamente, o nível de experiência e conhecimento adquirido ao longo da vida apresentam-se mais elevados.

Além disso, sua contribuição individual para o coletivo pode ser um diferencial para o trabalho em rede, desde que exista a preocupação da organização com a oferta de condições para proporcionar um ambiente de compartilhamento da informação entre os colaboradores, criando facilidades para o desenvolvimento da competência em informação para mediar a construção do conhecimento individual e corporativo (RATH, 2006). Considera-se, ainda, de acordo com Cross e Thomas (2009), que os diálogos que podem trocar no cotidiano de suas atividades, de maneira formal ou informal, certamente irão gerar impacto nas rotinas organizacionais.

Gráfico 4 – Níveis de formação escolar dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

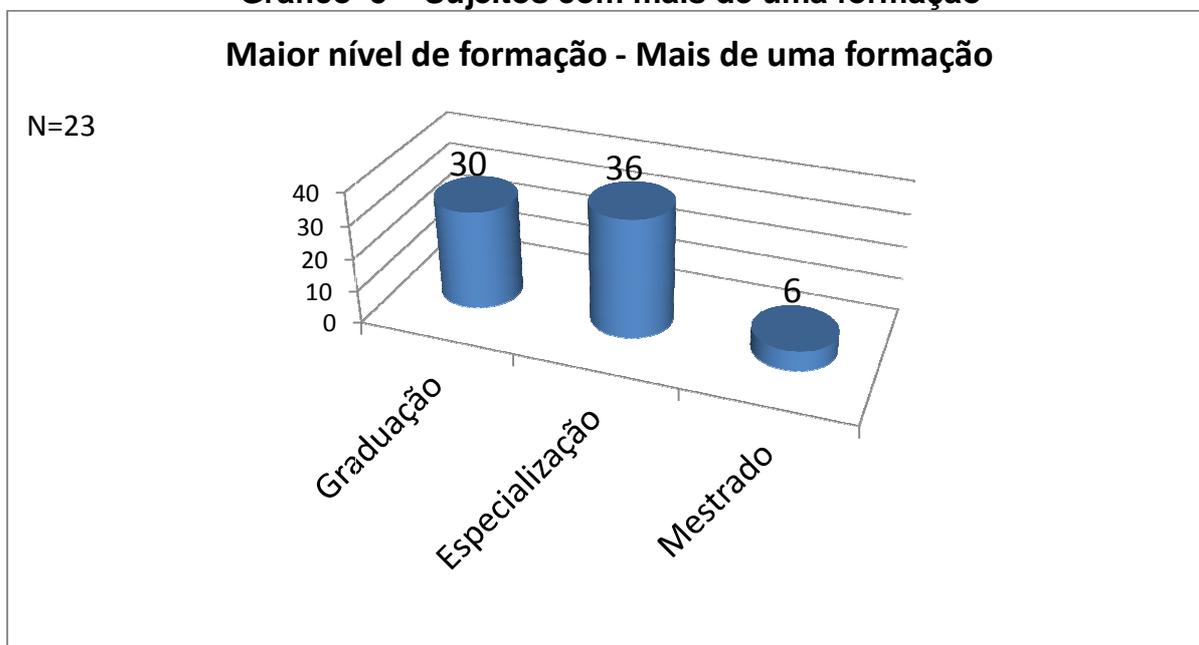
Com relação aos níveis de formação escolar, destaca-se, a partir dos dados do Gráfico 4, que 74% dos sujeitos pesquisados possuem especialização, 13% dos entrevistados possuem mestrado e 13% possuem graduação. Constatou-se também que nenhum sujeito entrevistado possui doutorado. Estes resultados demonstram existir um nível de formação altamente desejável para uma equipe atuar em rede, uma vez que é de se supor que tragam consigo, de forma individual e coletiva, um nível de conhecimentos e habilidades necessárias à construção do conhecimento corporativo.

Ressalta-se que a organização tem adotado política de incentivo a essa melhor qualificação dos colaboradores, mas, por outro lado, parece existir também conscientização dos mesmos para a importância do aprendizado ao longo da vida. Isso parece corroborar com as afirmações de Lastri e Albagri (1999), ao ressaltarem que o acompanhamento das mudanças em curso exige a aquisição de novas capacidades e conhecimentos.

Pode-se presumir que essa postura de incentivos à melhor qualificação dos colaboradores permite intensificar a capacidade individual e coletiva de aprender e transformar esse aprendizado em competitividade. Desse modo, pode-se inferir que tanto a organização como suas equipes de trabalho estão articuladas

em torno do pensamento de que o ativo intelectual, diferente do ativo físico, aumenta de valor com a atualização e o uso.

Gráfico 5 – Sujeitos com mais de uma formação

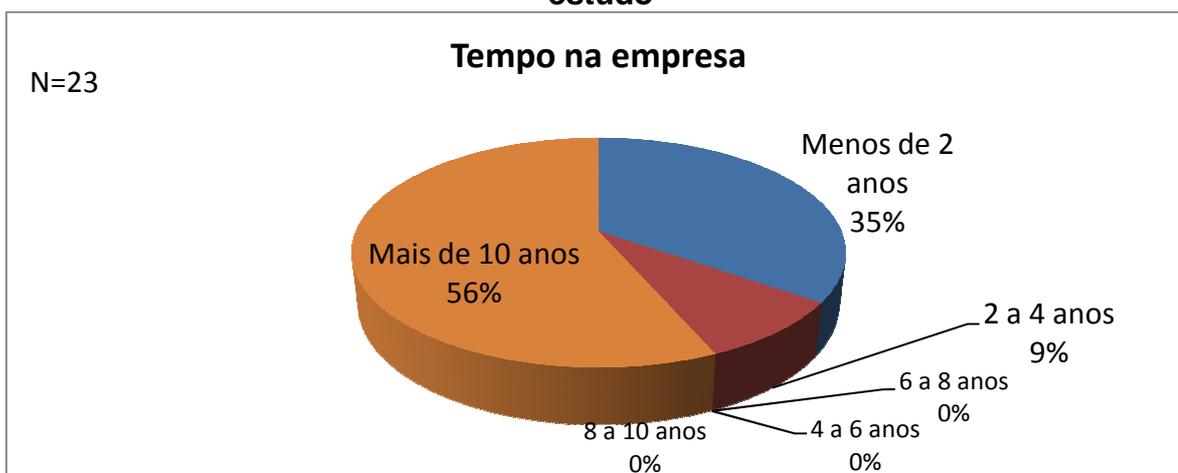


Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Como complemento à questão anterior, que constata o nível de formação dos sujeitos pesquisados, pode ser observado no Gráfico 5, que grande parte dos entrevistados possui mais de uma formação, sendo possível constatar, num grupo de 23 entrevistados, a existência de concluintes de 30 cursos de graduação, 36 cursos de especialização e 6 cursos de mestrado.

Pode-se inferir, dessa forma, que o nível de qualificação dos colaboradores tende a ser bastante diversificado, em função de sua formação escolar, aliada à quantidade de cursos realizados, o que pode indicar a necessidade de conhecimento, flexibilidade, especialização ou generalizações em diferentes áreas para poder atuar com o desempenho desejável, principalmente quando se compara os níveis de complexidade e de habilidades que são requeridas para os cargos de analista e consultor descritos anteriormente (p.125).

Gráfico 6 – Tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados na organização em estudo



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Percebe-se, através do Gráfico 6, que a maioria dos sujeitos pesquisados (56%) trabalha na organização há mais de 10 anos. Por outro lado, 35% dos sujeitos pesquisados trabalham há menos de 2 anos e 9% dos sujeitos pesquisados trabalham de 2 a 4 anos. Pode-se inferir, portanto, que houve um espaço de tempo sem haver contratações ou ocorreu a saída de colaboradores com tempo de trabalho entre 4 a 6 anos e entre 8 a 10 anos.

Além disso, infere-se a partir dos resultados obtidos, que a maioria atua há mais de 10 anos na empresa, quando comparados com o Gráfico 4 (maior nível de formação) e o Gráfico 5 (maior formação – mais de uma formação) e também que, além do nível de formação e de sua diversificação, os sujeitos pesquisados apresentam também vivência e experiência profissional. Isso pode pressupor a existência de competências e habilidades altamente desejáveis e favoráveis para a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Gráfico 7 – Tempo de experiência anterior na mesma função exercida pelos sujeitos pesquisados



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Constata-se, a partir dos dados no Gráfico 7, que 30% dos sujeitos pesquisados possuem mais de 10 anos de experiência anterior na mesma função que exercem na empresa em estudo; 13% dos sujeitos com 8 a 10 anos de experiência anterior; 26% com 4 a 6 anos de experiência anterior; 9% dos sujeitos com 2 a 4 anos de experiência e 22% com menos de 2 anos com experiência anterior à função exercida na empresa atual.

Pode-se inferir, ao analisar este Gráfico 6 quando cotejado também com os resultados dos Gráficos 4 e 5 (referentes à formação escolar) e do Gráfico 6 (referente ao tempo de trabalho na empresa), que os sujeitos pesquisados apresentam alto nível de experiência (69% com mais de 4 anos de experiência anterior na função), um nível de formação escolar que pode ser considerado excelente (74% com nível de especialização e 13% com nível de mestrado) e largo tempo de trabalho na empresa atual (56% dos colaboradores com mais de 10 anos de trabalho).

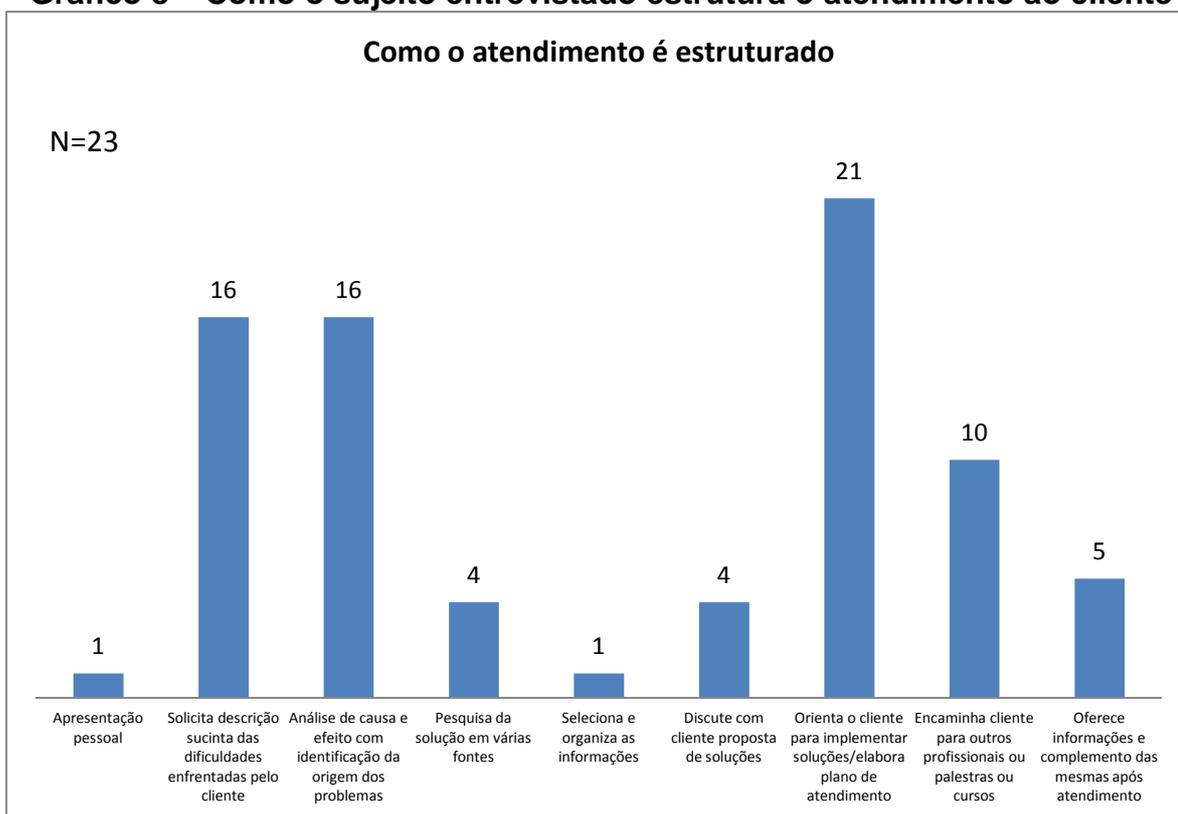
Tendo em vista esses resultados, parecem existir nessa equipe de colaboradores as competências e habilidades que envolvem o acesso e uso da informação de forma adequada e inteligente, permitindo a construção do

conhecimento e sua aplicabilidade aos processos e atividades da organização, criando diferenciais competitivos.

Etapa 2 - Modelo de atendimento exercido pelo colaborador

A análise a ser apresentada, a seguir, compreendeu o aporte aos referenciais que envolveram as informações coletadas mediante as respostas obtidas com relação à questão nº 7, do roteiro de apoio utilizado (Apêndice A). Os resultados foram também analisados e interpretados mediante os conceitos e princípios do referencial teórico construído.

Gráfico 8 – Como o sujeito entrevistado estrutura o atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

O Gráfico 8 ilustra como ocorre o fluxo de atendimento, de acordo com os sujeitos pesquisados, quando exercem suas atividades na empresa em estudo. Foi solicitado que respondessem na forma de passo a passo, desde o contato inicial do cliente até a entrega da informação solicitada, devendo, ainda mencionar os procedimentos pós-atendimento quando fosse o caso.

Dessa forma, elencam-se, por ordem crescente, do início ao fim do atendimento, os passos relatados. Somente 1 sujeito alega realizar a apresentação pessoal; 16 sujeitos solicitam descrição sucinta das dificuldades enfrentadas pelo cliente; outros 16 sujeitos alegam realizar a análise de causa e efeito com identificação da origem dos problemas; 4 sujeitos alegam realizar pesquisa em várias fontes; somente 1 sujeito diz que seleciona e organiza as informações; 4 sujeitos afirmam discutir com o cliente a proposta de soluções; 21 sujeitos alegam orientar o cliente para implementar as soluções ou elaboração de plano de atendimento; 10 sujeitos dizem encaminhar o cliente para outros profissionais, palestras, cursos ou outros profissionais e somente 5 sujeitos alegam oferecer informações e complemento das mesmas após o atendimento.

Pode-se constatar, diante das respostas, que não há processo ou padrão de atendimento aos clientes. Pode-se inferir ainda que a base do atendimento realizado baseia-se na experiência profissional, formação escolar e tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados ao oferecer resposta aos clientes da empresa em estudo, o que pressupõe uma grande influência da subjetividade nesse processo.

É importante ressaltar que o atendimento ao cliente na organização em estudo depende do fluxo de percepção, análise e informação identificado por Valentim (2010, p.18). Os resultados também colaboram com o que afirmou essa autora ao mencionar que a informação que circula nos ambientes organizacionais, em verdade, é produzida “pelas próprias pessoas e setores que nelas atuam” (p.17).

Ao se comparar as respostas obtidas com as atribuições dos sujeitos pesquisados da instituição em seus respectivos espaços ocupacionais, analista ou consultor, considerando também o modelo de gestão do atendimento presencial do SEBRAE-SP/Escritório Regional Bauru (Figura 20), percebe-se que existe certo distanciamento da padronização desejada pela empresa em estudo, tendo em vista que, ao responderem de forma espontânea a questão em epígrafe, cada sujeito realiza o atendimento de acordo com sua experiência ou forma de entender como sendo correto o procedimento que executa. O que permite entender, ao observar as respostas, que a grande maioria dos sujeitos pesquisados demonstra desconhecer o fluxo de atendimento ou padrão de atendimento esperado pela empresa.

Infere-se, portanto, que há necessidade urgente de sensibilização e capacitação dos sujeitos pesquisados sobre o modelo de gestão do atendimento presencial para que a padronização tanto desejada pela instituição realmente se efetive. Além disso, se houver um olhar especial, em decorrência dos resultados obtidos, para as questões que envolvem também a necessidade da competência para o acesso e uso inteligente da informação permeando todo o fluxo de atendimento ao cliente (figura 20), certamente, essa é uma dimensão que também deverá ser contemplada.

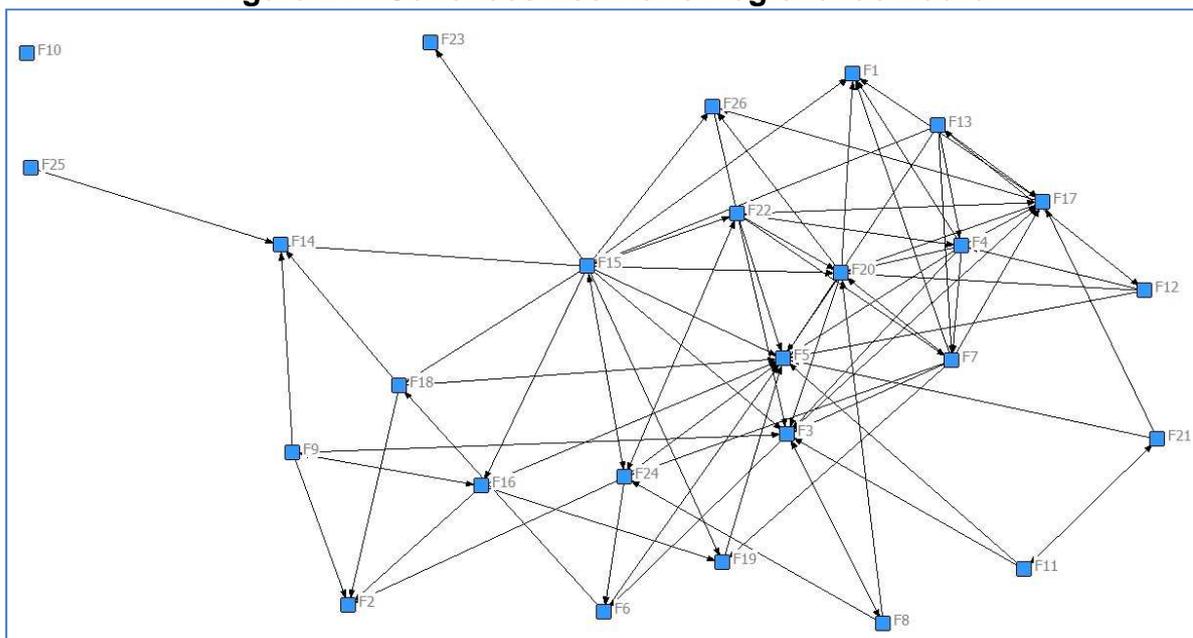
Etapa 3 - Análise da constituição das redes de informação

Para esta análise, foram considerados como referenciais aqueles que envolveram as informações coletadas mediante as respostas obtidas com relação às questões de nº 8 e 9, do roteiro de apoio utilizado (Apêndice A). Os resultados foram analisados e interpretados mediante os conceitos e princípios do referencial teórico construído e são apresentados a seguir.

Na execução do roteiro estruturado da entrevista, considerando-se a importância do compartilhamento entre as pessoas, foi solicitado aos sujeitos pesquisados para indicar os colegas a quem recorrem quando necessitam auxílio para solicitar apoio ou melhorar o seu nível de formação, podendo citar quantas pessoas achasse necessário.

Dessa forma, cada sujeito entrevistado realizou sua lista de colegas a quem recorre em caso de necessidade e o resultado pode ser observado na Figura 21, ressaltando-se que foi utilizado como software de apoio para a tabulação dos dados obtidos o UCINET 6.377 (copyright da ANALYTIC TECHNOLOGIES, 1992-2011) e o NetDraw 2.119 (copyright de STEVE BORGATTI, 2002-2011), softwares para análise e construção de gráficos de redes sociais (VELÁSQUEZ; NORMAN, 2005). Isso vem corroborar com o que foi apresentado na Figura 8, uma vez que a primeira etapa para o trabalho colaborativo é o “encontro regular com o grupo do mesmo interesse/ necessidades de informação” e a etapa 5 constitui “trabalho colaborativo a distância, permitindo compartilhar dados, informações e conhecimento corporativo”.

Figura 21 - Conexões Escritório Regional de Bauru



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os sujeitos pesquisados são localizados pelos quadrados azuis e identificados pela letra F, seguida de um número sequencial. Exemplo: F1 para o sujeito 1 e assim, sucessivamente, até o sujeito 26.

Nesse cenário, como podem ser observados na Figura 21, que alguns sujeitos recebem mais indicações, como é o caso de: F3, F5, F17 e F20. Alguns sujeitos foram citados uma única vez, como o caso dos sujeitos: F23 e F25. Há também o caso do sujeito que não foi citado por nenhum outro: F10.

Ao analisar as indicações realizadas comparando com os sujeitos pesquisados, percebem-se algumas tendências na forma de indicação, sendo elas: os quatro sujeitos com mais indicações (F3, F5, F17 e F20) são aqueles que possuem mais tempo de trabalho na organização em estudo e também os que possuem mais tempo de experiência anterior na área de atuação. Nesse cenário, é importante ressaltar algumas diferenças entre esses sujeitos: o F3 possui o maior nível de formação, entre os sujeitos pesquisados, com 2 cursos de mestrado; o sujeito F5 tem como seu maior nível de formação a especialização e, talvez, o seu diferencial entre os colegas, seja o fato de ter atuado em quase todas as áreas de sua unidade, o que lhe permite ter uma visão mais ampla da empresa.

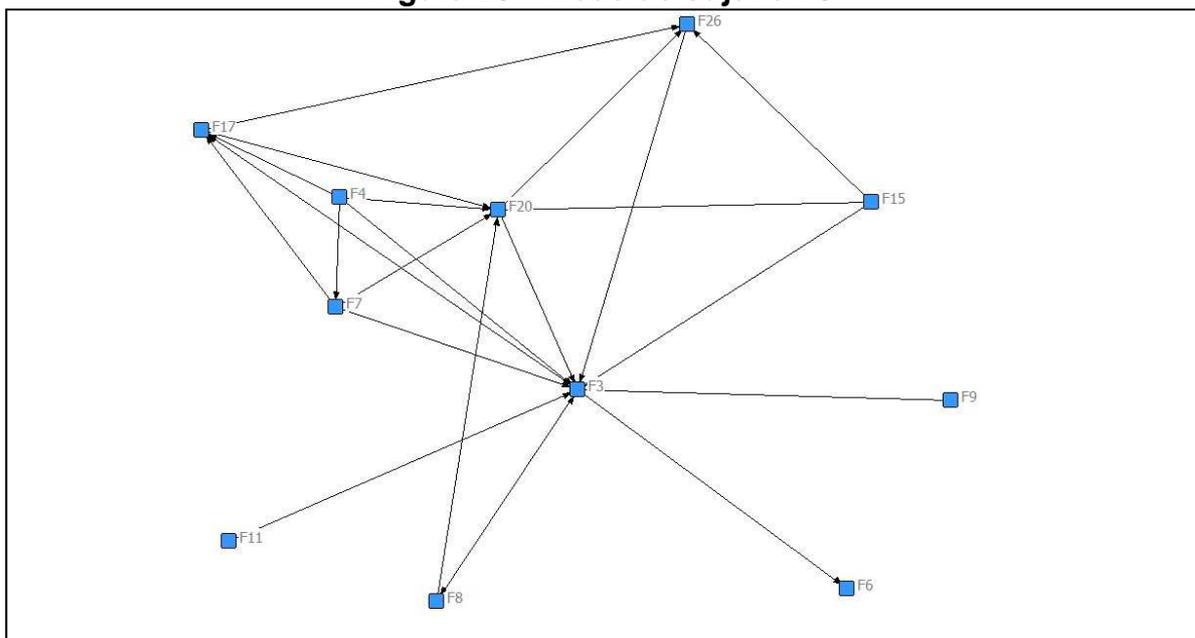
O sujeito F17 também possui nível de formação como especialista e seu diferencial pode ser também a sua trajetória em várias áreas da organização. Já os sujeitos F23 e F25 são aqueles com menor tempo de organização, porém, com um

Dessa forma, destaca-se o sujeito: F5, como o ator principal desta rede, medido pela quantidade de interações recebidas, pois tem um Grau de Entrada de 13, ou seja, recebeu a indicação de 13 colaboradores e possui um Grau de Entrada Normalizado de 53%, como pode ser verificado no destaque em amarelo, no Apêndice B. Pode-se inferir, portanto, a importância desse sujeito nesta rede, tendo em vista a sua interação e a dependência que causa em outros colaboradores.

Pode-se inferir, baseado na análise das respostas sobre o tempo de trabalho na organização e tempo de experiência anterior na mesma função e formação escolar, que o sujeito F5 é um dos colaboradores com mais tempo na organização e é também um dos colaboradores com maior tempo de experiência na mesma função. Porém, seu nível escolar é de especialista, nesse caso, cabe ressaltar, em especial, que este colaborador é o único a ter atuado em todas as áreas da sua unidade, o que lhe permite possuir um tipo de experiência complementar: conhecer o funcionamento da organização como um todo e que lhe confere um nível de influência maior que os outros atores da rede de colaboradores.

Outra forma de medição do nível de influência nos atores da rede pesquisada é o Grau de Proximidade que representa, segundo Marteleto (2001), o quanto um ator é tão mais central quanto menor o caminho que ele precisa percorrer para alcançar os outros atores da rede, ou seja, quão distante dos outros nós ou quanto a informação leva a chegar, de maneira que determina a capacidade de um ator se conectar a todos os atores de uma rede, transferindo informação e compartilhando o conhecimento. De acordo com a pesquisa realizada, pode-se observar no Apêndice C que o sujeito F5 é o ator que apresenta o maior grau de proximidade, ou seja, alcança o total de 13.735.

Figura 23 – Rede do sujeito F3



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao observar a rede isolada do sujeito F3 na representação da Figura 23, é importante destacar outra forma de medição de uma rede de atores: o Grau de Intermediação que, segundo Freeman (1979 *apud* LEMIEUX; OUIOMET, 2008), é uma medida de importância da posição intermediária ocupada pelos atores com o objetivo de entender sua capacidade de coordenação ou controle na rede.

Dessa forma, ao analisar o Apêndice D, encontra-se o grau de intermediação atribuído ao sujeito F3, ou seja, 118 intermediações, sendo responsável por 19,66% das intermediações nessa rede. Isso evidencia o seu poder e controle da informação na rede, podendo inferir que isso ocorre em razão de ser um dos colaboradores com mais tempo de trabalho na organização, com maior experiência anterior na área de atuação e o colaborador com maior nível de formação, possuindo dois títulos de mestrado, o que pode lhe conferir mais credibilidade ou autoridade nas soluções de problemas e tomadas de decisão.

Gráfico 9 – Critérios utilizados pelos sujeitos pesquisados ao indicar as pessoas para solicitar auxílio ou melhorar o seu nível de informação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Destaca-se, ao observar o Gráfico 9, que os sujeitos pesquisados priorizam a indicação da pessoas levando em consideração a sua experiência profissional, o que representa 51% dos entrevistados. Por outro lado, a amizade e afinidade são mencionadas em segundo lugar com 32% dos motivos que levam a indicar pessoas a quem se recorre em caso de necessidade para aumentar ou melhorar o seu nível de informação.

Somente 7% utiliza, a recomendação de terceiros, 5% a formação escolar e 5% por outros motivos não foram identificados. Essa constatação reforça as afirmações de Rath (2006) e Cross e Thomas (2009) de que a amizade no trabalho reflete o nível de confiança nas relações entre os membros da organização.

Além disso, Child (2012) também destaca que ambientes mais complexos, como é o caso da organização em estudo, exigem um maior número de agentes relevantes, interligados em redes e com alto nível de interdependência, sendo saudável a existência do clima organizacional instalado, uma vez que é facilitador para a troca de informações e para o trabalho com base no conhecimento.

➤ Etapa 4 - Análise dos padrões e indicadores Belluzzo (2007) com base na sua inter-relação com o Modelo Circular de Pesquisa (Quadro 8, p. 85)

A análise a ser apresentada, na sequência, compreendeu o aporte aos referenciais que envolveram as informações coletadas mediante as respostas obtidas com relação às questões de nº 10 a 17, do roteiro de apoio utilizado (Apêndice A). Os resultados foram também analisados e interpretados mediante os conceitos e princípios do referencial teórico construído.

A partir das respostas indicadas para a entrevista em relação aos padrões e indicadores Belluzzo (2007), selecionados (1, 2, 3 e 5) e consolidados (Apêndices E, F, G e H), os sujeitos pesquisados atribuíram um conceito, baseado na escala de atitude de Likert (Markoni; Lakatos, 2010), em cinco níveis de resposta, sendo composto por:

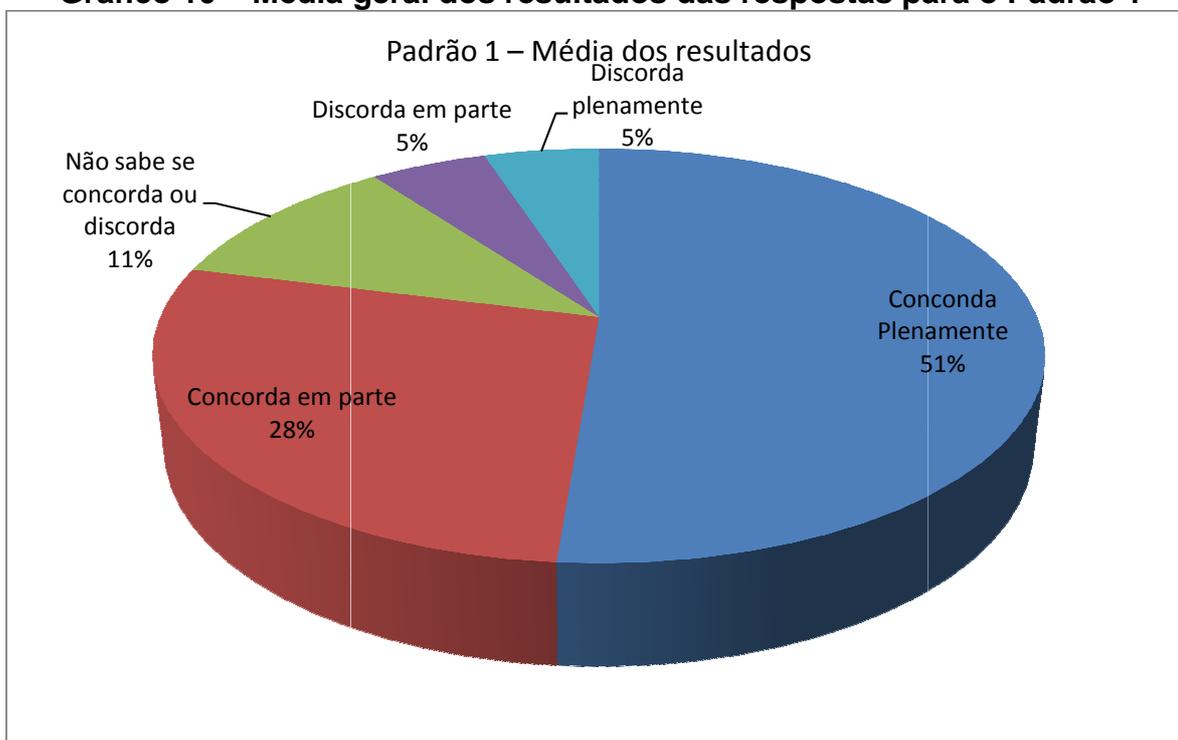
- 1 – Concordo plenamente
- 2 – Concordo em parte
- 3 – Não sei se concordo ou discordo
- 4 – Discordo em parte
- 5 – Discordo plenamente

Além disso, as respostas dos sujeitos pesquisados foram analisadas mediante os princípios do Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003).

Dessa forma, descreve-se a seguir os resultados aferidos:

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

Gráfico 10 – Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 1



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Em síntese, os resultados demonstrados no Gráfico 10, quando comparados com as respostas apresentadas no Apêndice E e nos Gráficos 10, 11, 12, 13, 21, 22, 23 e 24, permitem inferir que os sujeitos pesquisados obtiveram uma média de 51% de concordância plena aos indicadores 1, 2 e 3 do padrão 1.

Isso pode levar a entender situações, tais como: que oferecem um nível desejável de competência em informação ao mencionarem que conseguem identificar um tópico ou formular questões apropriadas, utilizando fontes de informação gerais ou específicas para aumentar seu conhecimento; são capazes de identificar conceitos e palavras-chave que identificam a informação necessária, com a capacidade de alterar a informação necessária para concluir o foco da pesquisa, além de indicarem que conseguem identificar o valor e as diferenças de potencialidades na variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.); parecem estar aptos a reconhecer o propósito e o tipo de informação que se destinam essas fontes e, ainda, conseguindo diferenciar fontes primárias e secundárias e reconhecendo o seu uso e importância para cada

área específica; há indicação de que podem ter certo nível de compreensão da importância em determinar a disponibilidade da informação necessária e tomar decisão sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada; e, ainda, conseguem desenvolver um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação desejada.

Além disso, obteve-se também 28% de média para o nível de “concordo em parte”, o que pode parecer que nem todos os sujeitos pesquisados têm o mesmo entendimento em relação aos indicadores e padrão mencionados.

Deve-se considerar ainda que a média de 11% indica a indecisão por parte dos sujeitos pesquisados em relação à pergunta efetuada e seus desdobramentos.

É importante lembrar que uma média de 5% responderam - discorda em parte e 5% discorda plenamente, parecendo mostrar que alguns dos sujeitos não compreendem ou apresentam as características dos indicadores e padrão analisados.

Em contraponto a essas respostas, destaca-se que os sujeitos pesquisados indicaram utilizar como principal fonte de pesquisa a internet, os próprios colegas de trabalho, coleção particular, intranet e instituto de pesquisa (Gráfico 14). Isso pode ser um indicador da necessidade de maior conhecimento, por grande parte dos entrevistados, sobre fontes de pesquisa credenciadas e confiáveis para a construção de um referencial consistente no atendimento ao cliente. Também se evidencia essa lacuna na capacitação dos colaboradores, considerando-se que poucos fizeram a indicação de bibliografias, bases de dados e resumos (Gráfico 14), o que estaria relacionado e seria desejável em termos de princípios de competência em informação.

Outro aspecto que pode denotar lacunas na competência em informação dos sujeitos pesquisados foi o fato de haverem mencionado, em sua grande maioria, o *Google* como fonte de pesquisa (Gráfico 15), o que indica haver risco quando se considera a confiabilidade e exatidão da informação pesquisada. Fica, ainda, a indagação sobre como essas fontes podem estar sendo selecionadas, uma vez que as indicações de “clareza na exposição”, “autoridade do autor” e “profundidade de tratamento do tema” (Gráfico 16) foram as que mais receberam

indicação por parte dos sujeitos pesquisados, levando a crer que, de alguma forma, podem apresentar o discernimento necessário.

Por sua vez, foram também identificadas dificuldades pela maioria dos sujeitos envolvendo a busca de informação: banco de dados incompleto/informação desatualizada/confiabilidade, estabelecimento de prioridades/identificação de objetivo (Gráfico 17).

Também se constatou que, ao indicarem quais seriam as importantes habilidades no acesso e uso da informação para sua atuação profissional, os sujeitos pesquisados indicaram a necessidade de saber ouvir e interpretar de forma concisa a necessidade do cliente, ter habilidades com os programas que geram informação e conhecimento sobre o assunto (Gráfico 21) e, em decorrência, indicaram quais seriam as habilidades que o SEBRAE ofereceu para o seu desenvolvimento.

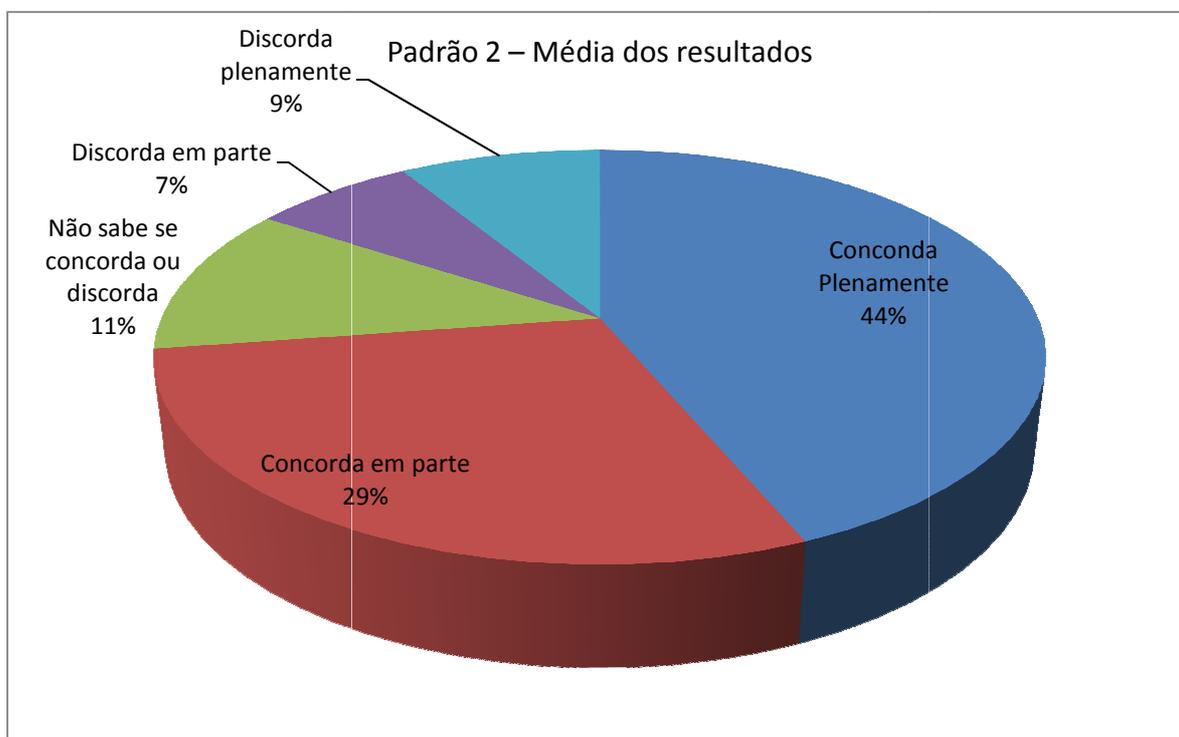
Nesse sentido, todos os sujeitos destacaram que a empresa oferece incentivos à participação em simpósios, cursos e treinamentos e, para grande parte dos sujeitos a existência de atualizações técnicas constantes e o estímulo à troca de experiências com outras áreas e outros profissionais, também se caracterizam como um importante mecanismo de desenvolvimento para a sua evolução no trabalho (Gráfico 22), destacando que, dentre as habilidades desenvolvidas, pretendem aplicar no trabalho a aquisição/aplicação dos conceitos aprendidos e a facilidade de relacionamento com os clientes, com maior amplitude de atuação e a possibilidade de criar referencial para a pesquisa (Gráfico 23).

Quando os sujeitos consideram quais das habilidades desenvolvidas utilizariam ao longo de sua vida, indicaram também a aquisição e aplicação dos conceitos aprendidos e a facilidade de relacionamento, destacando ainda, a habilidade de identificar necessidades, colaborar/cooperar e ter comunicação assertiva (Gráfico 24), o que permite inferir que entendem a necessidade do desenvolvimento de competências específicas para o seu desenvolvimento e aplicação no exercício das suas atividades na organização e, ainda, demonstram entender a importância das capacitações oferecidas pelo SEBRAE e os seus possíveis impactos no trabalho e ao longo de sua vida.

Além disso, percebe-se também por essas respostas, que os sujeitos pesquisados têm certo nível de compreensão dos indicadores avaliados.

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

Gráfico 11 - Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 2



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao analisar a média geral dos resultados apresentados no Gráfico 11, quando confrontados com as respostas obtidas no Apêndice F e nos Gráficos 14, 15, 16, 17 e 18, observa-se que os sujeitos pesquisados obtiveram uma média de 44% de concordância plena aos indicadores 1, 2, 3, 4 e 5 do padrão 2. Tal resultado possibilita acreditar que existe um desempenho desejável de competência em informação ao indicarem que conseguem identificar os tipos de informação contidos em sistemas tradicionais ou em tipos de fontes indexadas eletronicamente, ao serem capazes de selecionar apropriadamente sistemas de recuperação de informação e de identificar métodos de pesquisa para obter a informação necessária.

Além disso, alegam, também, ter capacidade para desenvolver plano de pesquisa, identificar palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados e selecionar vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa,

construir e implementar uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc.). É interessante que ainda enfatizam saber utilizar autoajuda dos sistemas de recuperação ou profissionais da informação para recuperação da informação, além de indicarem ser capazes de utilizar vários sistemas de recuperação da informação em diferentes tipos de formato, distinguindo pelas citações vários tipos de documentos, com diferentes esquemas de classificação ou, até mesmo, utilizarem serviços *on-line* ou pessoas especializadas para recuperar a informação.

Identificam também que podem avaliar a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para uma avaliação de sistemas alternativos de recuperação ou outros métodos necessários, além de identificar lacunas na informação face aos resultados da pesquisa e, até mesmo revisar a estratégia de busca se for necessário obter mais informação. Indicam concordar plenamente, ainda, para a condição de serem capazes de registrar as informações com as citações pertinentes para referência bibliográfica, além de compreender como organizar e tratar a informação obtida.

Obteve-se também a existência de um percentual de 29% de média para a escala de “concordo em parte”, o que pode indicar que nem todos os sujeitos pesquisados têm o mesmo entendimento ou realmente apresentam capacidades desenvolvidas em relação aos indicadores e padrão mencionados.

Outro dado importante, extraído dos resultados da média aferida do indicador, é que 11% dos sujeitos pesquisados indicam ter dúvidas sobre as questões relacionadas ao indicador em análise ao escolherem o nível “não sabe se concorda ou discorda”.

Ressalta-se ainda que, na média geral para o padrão, 7% dos sujeitos pesquisados discordam em parte e 9% discordam plenamente nas questões realizadas para a construção dos indicadores, o que parece mostrar que alguns colaboradores não compreendem ou não apresentam as características dos indicadores e padrão analisados.

Repetem-se, nesse padrão, algumas divergências já constatadas no padrão 1, quando os sujeitos pesquisados indicam como principal fonte de pesquisa a internet, os próprios colegas e coleção particular (Gráfico 14) e, ainda, ao indicarem a internet, a grande maioria dos colaboradores referenciam-se pelo

Google (Gráfico 15) para fundamentar sua busca de informação e construção de conhecimento. Tendo em vista que são conhecidas as ameaças e deficiências desse mecanismo de busca de informações, esse fato reforça a necessidade de ampliação de canais de pesquisa e atenção especial, por parte da organização, em oferecer métodos eficientes de treinamento/capacitação urgente como forma de se evitar comprometer os resultados almejados pela instituição em oferecer informações de qualidade e credibilidade aos seus clientes.

Um fator que pode amenizar o risco indicado encontra-se ao analisar as respostas obtidas, quando os sujeitos pesquisados alegam selecionar as fontes de pesquisa com critério, o que permite estar mais aproximado do que se espera de um profissional competente em informação (Gráfico 16).

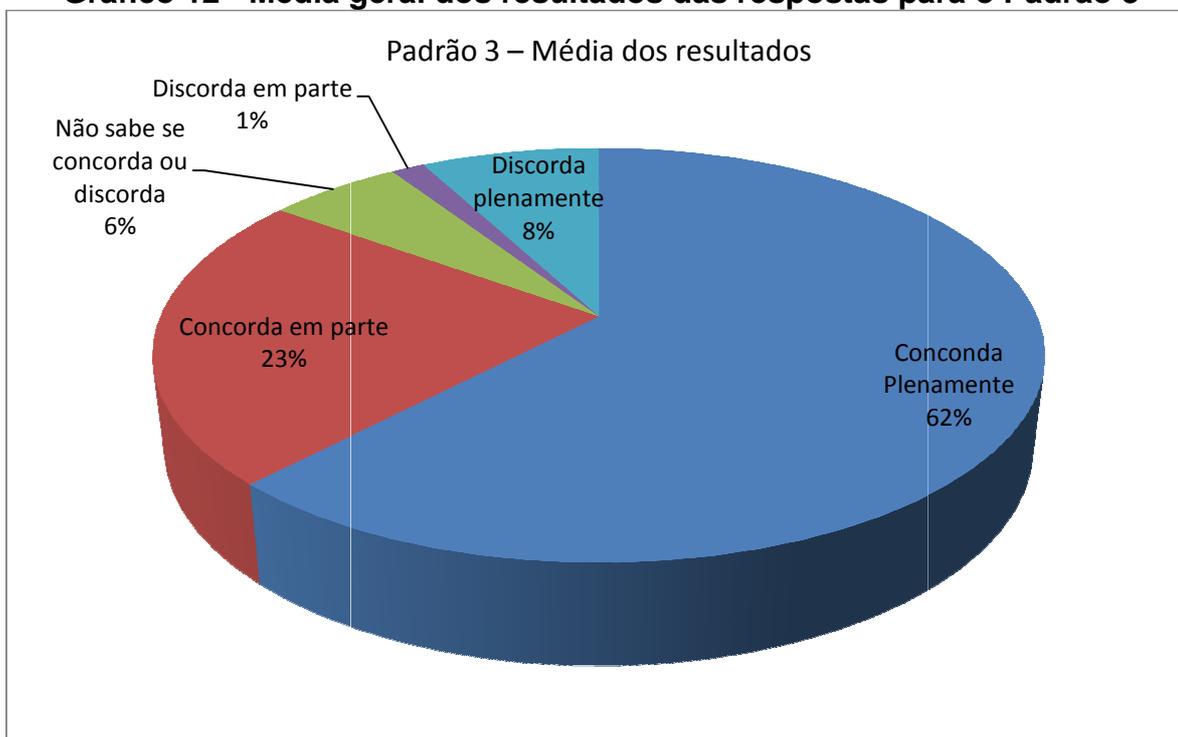
Pode-se ainda entender como fator de risco as respostas obtidas no Gráfico 17, quando os sujeitos pesquisados demonstram dificuldades em estabelecer prioridades/identificação de objetivos e encontrar a informação, além de grande parte de os colaboradores indicarem a existência de dados incompletos/informação desatualizada/falta de confiabilidade. Essa situação alerta para a necessidade descrita anteriormente, relacionada à ampliação de canais e fontes de pesquisa e, principalmente, à qualidade da informação disponibilizada pela organização, tendo em vista que os próprios colaboradores ressaltaram essa lacuna.

Outro item que evidencia a necessidade de ações emergentes, decorre em razão de quase metade dos sujeitos pesquisados indicarem que não existe auxílio para a organização de pesquisa (Gráfico 18).

De modo geral, diante das inferências realizadas, a maioria dos sujeitos pesquisados consegue compreender a importância em desenvolver habilidades para acessar a informação necessária. Porém, indicam também que existem fatores a serem implementados/desenvolvidos, para melhorar o nível de competência em informação nos indicadores avaliados para esse modelo.

- Padrão 3 e 4 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes e usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado

Gráfico 12 - Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 3



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Em síntese, os resultados demonstrados no Gráfico 12, quando comparados com as respostas apresentadas no Apêndice G e nos Gráficos 14, 15 e 16, permitem inferir que os sujeitos pesquisados obtiveram uma média de 62% de concordância plena aos indicadores 1, 2 e 3 do padrão 3 e 4.1.2 e 4.2.1 do padrão 4.

Isso pode levar a entender que oferecem um nível desejável de competência em informação ao indicarem condições tais como: possuir habilidades em selecionar a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação; ao relatarem conseguir reformular conceitos com suas próprias palavras e identificar textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada; ao afirmarem ser hábeis em examinar e comparar a informações em várias fontes para avaliar a confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade, ponto de vista ou tendências, ao analisar a lógica

de argumentação da informação obtida, quando afirmam serem capazes de reconhecer e compreender os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para a pesquisa, aliado à compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes; quando ainda mencionam compreender a necessidade de verificar a precisão e completeza dos dados ou fatos, ao se caracterizarem competentes em determinar que a informação obtida é adequada ou se é necessário obter mais informação, sabendo avaliar se as fontes de informação são contraditórias, quando indicam possuir habilidade em comparar a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões e selecionar a informação que traz evidências para o problema de pesquisa.

Destaca-se também que 23% de média aferida, indicam o nível de “concordo em parte”, o que pode levar ao entendimento de que nem todos os sujeitos pesquisados têm a mesma compreensão ou apresentam competência em relação aos indicadores e padrões mencionados.

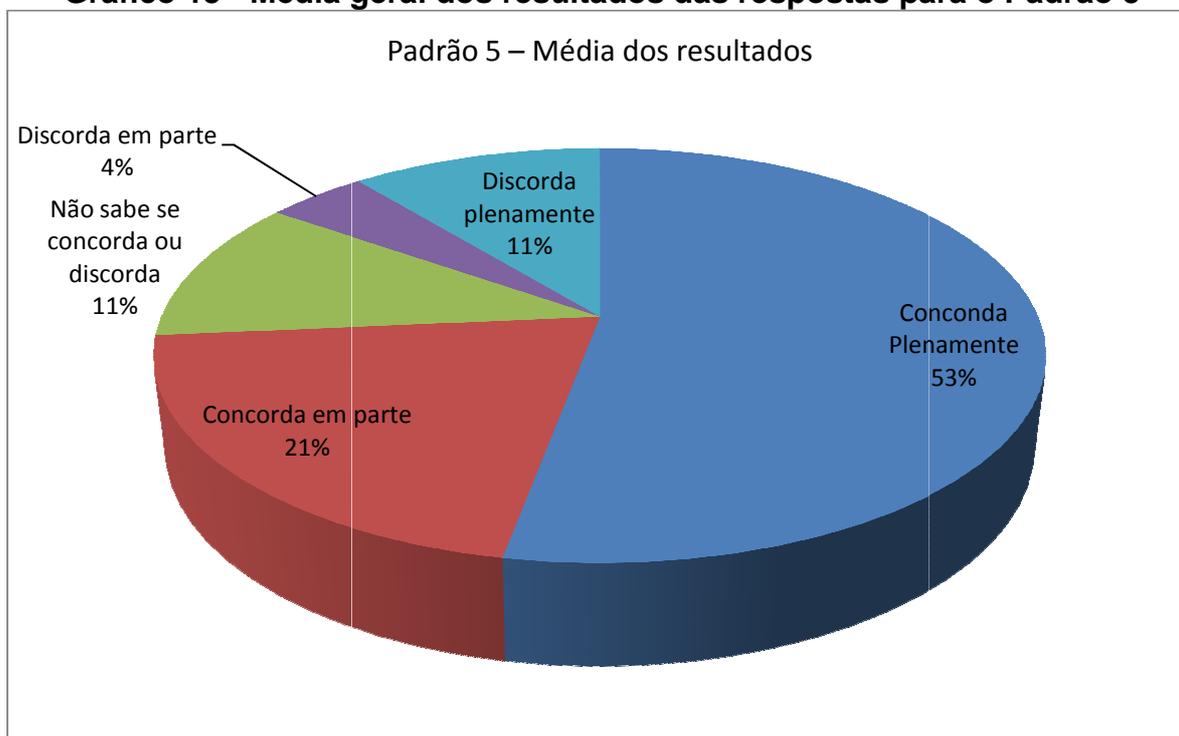
Ressalta-se ainda que se identificou a média de 6% de respostas com o nível “não sabe se concorda ou discorda”, o que indica a indecisão por parte dos sujeitos pesquisados em relação à pergunta efetuada.

É importante lembrar que uma média de 8% afirma discordar em parte e somente 1% indica discordar plenamente. O que parece mostrar que alguns dos sujeitos, embora em minoria, não compreendem ou apresentam as características dos indicadores e padrões analisados.

Além das inferências anteriores, quanto à indicação de fontes de pesquisa (Gráfico 14), a internet foi a forma mais citada; os tipos de fonte pesquisadas na internet (Gráfico 15), com a indicação, pela grande maioria dos sujeitos pesquisados, como o *Google* sendo a principal ferramenta de pesquisa, pode-se entender que, ao analisar criticamente a informação e suas fontes, os colaboradores demonstram um nível de critério desejável para o padrão ao indicarem motivarem-se pela clareza da exposição, autoridade do autor, profundidade do tratamento do tema, atualização da obra/tema e abordagem nova do tema (Gráfico 16), o que tende a se identificar como sendo o padrão 3 o que deva ser mais aplicado e compreendido pelos sujeitos pesquisados.

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

Gráfico 13 - Média geral dos resultados das respostas para o Padrão 5



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao analisar a média geral dos resultados apresentados no Gráfico 13, confrontados com as respostas obtidas no Apêndice H e nos Gráficos 4,5, 14, 15 e 16, pode-se observar que os sujeitos pesquisados obtiveram uma média de 53% de concordância plena aos indicadores 1, 2 e 3 do padrão 5.

Os resultados aferidos indicam que pode haver um desempenho desejável de competência em informação ao indicarem ser hábeis em identificar e discutir questões relacionadas ao livre acesso *versus* o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.

Além disso, isso também parece acontecer ao demonstrarem compreensão das questões legais acerca do direito nacional e internacional de propriedade intelectual, ao conseguirem definir e identificar exemplos de plágio e ao demonstrar conhecer as políticas institucionais sobre plágio e direitos autorais, além de serem capazes de preservar a integridade das fontes, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação, ao

obter permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final e ao afirmarem serem hábeis em utilizar estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta das fontes consultadas e compreender as normas de documentação recomendadas para a área em que atua.

Obteve-se ainda a média de 21% de média para o nível de avaliação “concordo em parte”, o que pode indicar que nem todos os sujeitos pesquisados têm o mesmo entendimento e não apresentam as habilidades em relação aos indicadores e padrão mencionados.

Além disso, atenta-se ao fato de que 11% da média das respostas obtidas pelos sujeitos pesquisados ao escolherem o nível “não sabe se concorda ou discorda”, pode ser indicação de haver dúvidas sobre as questões relacionadas ao indicador em análise.

Destaca-se ainda que, na média geral para o padrão, 4% dos sujeitos pesquisados discordam em parte e 11% discordam plenamente nas questões realizadas para a construção dos indicadores. Isso parece mostrar que alguns colaboradores não compreendem ou não apresentam as características dos indicadores e padrão analisados.

Ao analisar os resultados das médias de resposta para o padrão, pode-se inferir que, considerando o alto nível de escolaridade dos sujeitos pesquisados (Gráficos 4 e 5), aliado ao entendimento das responsabilidades das funções exercidas pelos colaboradores descritos anteriormente, levando-se em consideração o exercício das suas atividades na organização, tende-se a acreditar que existe um alto grau de absorção e aderência dos indicadores desse padrão.

Apesar das indicações anteriores sobre as fontes de pesquisa (Gráficos 14 e 15) e critérios de seleção de fontes (Gráfico 16) serem suscetíveis a um motivo de avaliação mais aprofundado, os sujeitos pesquisados indicam preocupação e atitudes que indicam o alto nível de compreensão e aplicação dos indicadores propostos para esse padrão.

➤ Análise da inter-relação dos padrões e indicadores com o Modelo Circular de Pesquisa

Considerando as respostas e analisando-as perante os princípios do Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003), especificamente em relação ao

Quadro 8, em que se procurou demonstrar uma inter-relação desse modelo com os padrões e indicadores de Belluzzo (2007), pode-se constatar que:

➤ Atividade 1 – Questões/indagações (Formulação de tema ou problema para desenvolver a pesquisa)

Com relação a esse processo, os sujeitos pesquisados indicam entender as atividades envolvidas para o exercício de suas atividades, tendo em vista a análise do padrão 1 e de seus indicadores (BELLUZZO, 2007) e sua inter-relação com o Modelo circular de Pesquisa (Quadro 8). Porém, se confrontados com os resultados encontrados nas respostas apontadas no Gráfico 8, em que os sujeitos pesquisados indicaram, de forma espontânea, que, além de haver falta de padrão ao realizarem o atendimento, 70% indicaram realizar a análise de causa e efeito com identificação da origem dos problemas.

Entretanto, ao analisar as respostas obtidas no Gráfico 17, os sujeitos indicaram dificuldades no estabelecimento de prioridades/identificação do objetivo e compreensão da aplicação para o cliente. Por outro lado, ao indicarem quais seriam as habilidades no acesso e uso da informação para atuação profissional (Gráfico 21), a grande maioria indicou “saber ouvir e interpretar de forma concisa as necessidades do cliente”. Isso pode levar ao entendimento de que existe um alto grau de compreensão dessa atividade entre os sujeitos pesquisados.

Ressalta-se ainda que, 2 sujeitos ao indicarem quais habilidades o SEBRAE ofereceu para o seu desenvolvimento, apontaram a capacidade de identificação de demandas e ofertas de conteúdos e ao responderem sobre como pretendem fazer uso das habilidades desenvolvidas ao longo da vida, indicaram a capacidade de identificar necessidades.

Assim, pode-se dizer que é possível que os sujeitos pesquisados apresentam certo nível de competência para a formulação de tema ou problema para desenvolvimento de pesquisa, mas isso ainda precisa ser melhor desenvolvido, uma vez que também indicaram que sentem dificuldade no “estabelecimento de prioridade/identificação do objetivo” e “na destinação da aplicação para o cliente”. (Gráfico 12).

➤ Atividade 2 – Descobertas e escolhas (Identificar/localizar fontes de informação)

Nesta atividade, ao analisar as respostas obtidas junto aos sujeitos pesquisados, constatou-se que os pesquisadores demonstram certa defasagem com relação ao entendimento sobre a atividade pertinente a esse processo, levando-se em consideração que somente 4 sujeitos pesquisados (17% da amostragem) alegam realizar a pesquisa em várias fontes (Gráfico 8). Isso pode levar a inferir sobre duas situações possíveis: os sujeitos pesquisados dominam os assuntos demandados ou desconhecem as formas e fontes para execução de uma pesquisa.

Confirma-se aqui, novamente, a identificação de fragilidade da rede organizacional estruturada, a exemplo do que ocorreu na análise realizada com os padrões Belluzzo (2007), uma vez que os sujeitos pesquisados, ao indicarem as fontes de pesquisa (Gráfico 14), mencionaram a internet como principal ferramenta e, dentro desse contexto, afirmam, em sua grande maioria, que o *Google* norteia suas referências de busca e conteúdo.

Alia-se a essa situação, a indicação, pelos sujeitos pesquisados, da existência de diversas dificuldades enfrentadas na pesquisa para busca de informações (Gráfico 17), ao afirmarem que existe desorganização das informações/falta de padrão, problemas no sistema/falta de flexibilidade, excesso de cliques para localizar a informação/dificuldades para encontrar a informação e banco de dados incompleto/informação desatualizada/confiabilidade.

Esses são fatos que levam a crer que os serviços ou sistemas de informação oferecidos pela organização devem interferir de forma substancial no exercício das atividades dos sujeitos pesquisados. Constata-se ainda inter-relação dessa atividade com os padrões e indicadores de Belluzzo (2007) - (Quadro 8), porque demonstra haver também certo grau de consciência por parte dos colaboradores com relação a essa atividade, já que identificaram ser necessário que o profissional desenvolva habilidade com programas que geram informação (Gráfico 21).

➤ Atividade 3 - Realização e discernimento (Ler, observar, ouvir, coletar e organizar as informações obtidas nas fontes de informação)

Constata-se, ao observar as respostas obtidas no Gráfico 8, que há um nível desejável de entendimento sobre a importância dessa atividade, por grande parte dos sujeitos pesquisados, uma vez que afirmam que, para realizar o atendimento, solicitam descrição sucinta das dificuldades enfrentadas pelo cliente e realizam análise de causa e efeito com identificação da origem dos problemas, o que parece indicar que utilizam o pensar criticamente identificado nesta atividade do Modelo Circular de Pesquisa e sua inter-relação com os padrões e indicadores de Belluzzo (2007) - (Quadro 8).

Porém, uma quantidade mínima alega pesquisar a solução em várias fontes e uma quantidade menor ainda alega selecionar e organizar a informação, o que também se contrapõe à utilização do pensamento crítico como uma prática comum.

Convém lembrar aqui também que a fonte principal indicada foi internet e, principalmente, o *Google*, além de haverem apresentados dificuldades de natureza vária para acessar a informação e utilizá-la de forma a poder atender o cliente em suas necessidades, o que leva a refletir sobre ausência de padrão no atendimento, tendo em vista o processo de atendimento ilustrado na Figura 20. Além disso, quando comparados aos padrões e indicadores de Belluzzo (2007), com certeza se evidenciam lacunas e necessidades de capacitação para que a organização possa alcançar sua missão e valores junto à comunidade atendida.

➤ Atividade 4 – Pensar criticamente (Comparar/contrastar/julgar/testar as informações obtidas dos documentos e fontes)

Neste processo, percebe-se que uma pequena fração dos sujeitos pesquisados demonstra compreender a importância da atividade e do pensar criticamente conforme se destaca na inter-relação entre o Modelo Circular de Pesquisa e os padrões e indicadores de Belluzzo (2007) - (Quadro 8), tendo em vista que somente 4 sujeitos afirmam discutir com o cliente a proposta para soluções.

Por outro lado, a grande maioria dos sujeitos alega orientar o cliente para implementar soluções ou elabora plano de atendimento. Como forma de teste, poucos sujeitos relataram oferecer informações e complemento das mesmas após o atendimento como forma de testar o resultado oferecido ao cliente (Gráfico 8). As indagações que podem surgir são em relação a como esses sujeitos podem orientar o cliente de forma assertiva, uma vez que muitos indicaram não utilizar fontes mais confiáveis, ressaltando o *Google* como principal ferramenta na busca em internet.

Acredita-se, pelas respostas obtidas, que existe uma grande lacuna no desempenho dessa atividade na organização, embora os resultados obtidos em relação aos padrões e indicadores de competência em informação (BELLUZZO, 2007) possam indicar, em algumas das análises apresentadas anteriormente, um cenário que até mesmo poderia ser considerado mais favorável à competitividade e produtividade da equipe que atua na organização em estudo, em contraponto ao auxílio que a organização oferece para que os sujeitos pesquisados possam acessar a informação em diferentes meios e formas (Gráfico 14), porém, que não estejam apresentando as dificuldades que foram apontadas no Gráfico 12 e tampouco as respostas que foram indicadas no Gráfico 13.

➤ Atividade 5 - Sintetizar e concluir (Concluir baseado na melhor informação obtida nos documentos/fontes)

Em relação a este processo, pode-se inferir que as respostas dos sujeitos pesquisados parecem demonstrar que, em decorrência de dificuldades identificadas quanto ao acesso e uso da informação (Gráfico 13), embora também tenham sido apontadas diversas formas de auxílio por parte da organização e que são fontes de informação de natureza vária disponíveis para uso: wiki, intranet, tutoriais, biblioteca on-line, videoteca, site institucional, universidade corporativa, correio eletrônico, casos de sucesso etc., as conclusões nem sempre advêm de informações confiáveis, posto que 43% desconhecem o auxílio oferecido e essas fontes alternativas. Isso se evidenciou, novamente, quando da indicação de fontes de pesquisa quando destacaram: internet (*Google*) e colegas por afinidade/experiência.

Entretanto, indicaram como principais habilidades para o exercício de suas atividades algumas que se relacionam diretamente com o processo em foco, tais como: saber selecionar e organizar as informações; é necessário ter foco e posicionamento firme em situações críticas/ser formador de opinião; ter conhecimento sobre o assunto; ter redes de contatos e ter habilidade em programas que geram informação.

É interessante ressaltar também que os sujeitos pesquisados, a despeito dessas indicações, não parecem apresentar as habilidades necessárias e indicadas com relação aos padrões e indicadores de Belluzzo (2007) para a competência em informação, conforme indicado no Quadro 8, o qual apresenta uma inter-relação desses instrumentos de análise e o Modelo Circular de Pesquisa, requerendo uma capacitação mais efetiva nesse sentido por parte da organização.

➤ Atividade 6 – Comunicação (Comunicar em todas as mídias possíveis os resultados da pesquisa)

Para o desenvolvimento desta atividade com efetividade, os sujeitos pesquisados deveriam apresentar as habilidades que envolvem os indicadores e padrões de Belluzzo (2007) para a competência em informação e sua inter-relação mencionados no Quadro 8, quer sejam: uso da informação com efetividade para o alcance de um objetivo ou resultado; compreensão de questões legais, socioeconômicas e éticas e indicação das fontes consultadas no produto a ser entregue ao cliente. Mas, deve-se ressaltar que esse processo fica prejudicado quando os resultados da pesquisa decorrem de fontes não confiáveis, além da dependência da percepção, análise e uso da informação que os sujeitos pesquisados precisam fazer para comunicar resultados de pesquisa aos clientes.

Convém lembrar que segundo Valentim (2010), é preciso haver nesse sentido: acesso e uso da informação completa, análise da pertinência, ajuste a partir da vivência e experiência, avaliação de outras informações e alternativas, avaliação de possíveis resultados e a tomada de decisão. Isso posto, é importante ressaltar que os sujeitos pesquisados poderão apresentar algum nível de compreensão dessa atividade de comunicação, porém, isso dependerá de futuras pesquisas para uma melhor inferência, destacando-se, entretanto, que 57%

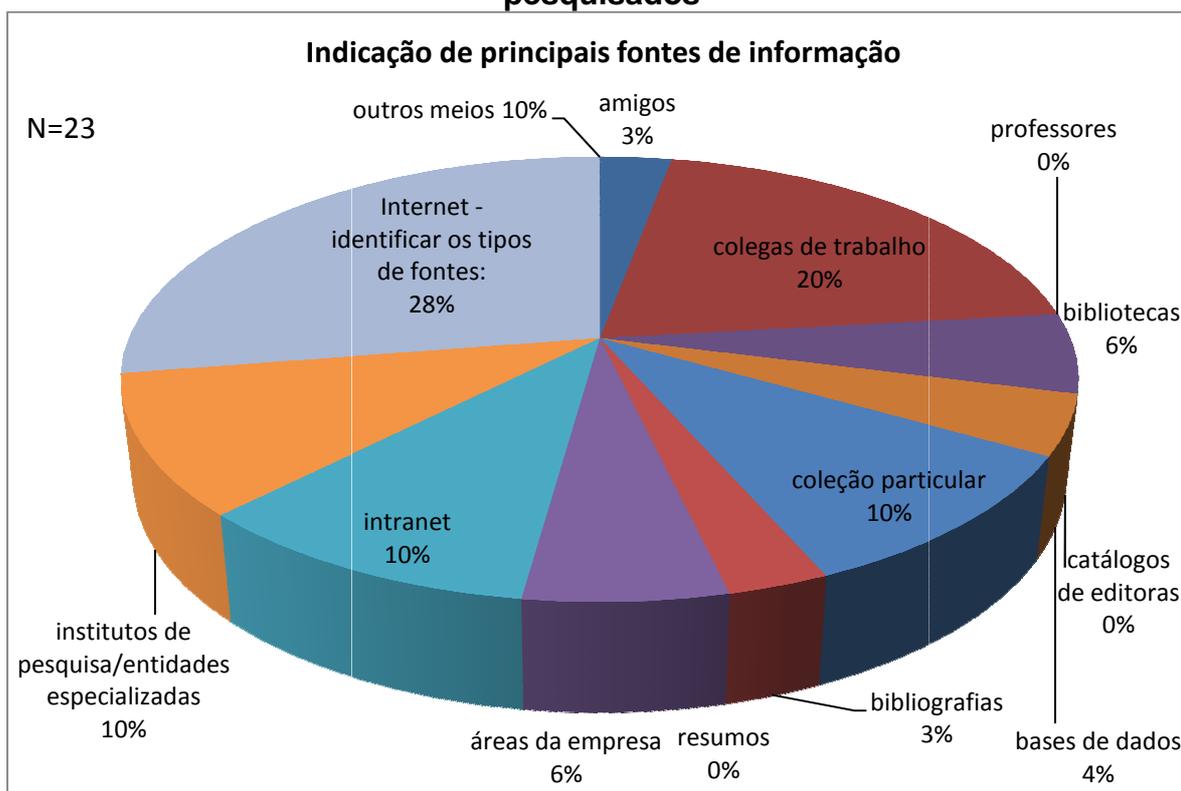
indicaram que efetuam anotação das fontes de pesquisa para referência bibliográfica (Quadro 12 – item 2.5.1).

➤ Atividade 7 - Refletir sobre o processo e o produto (Discernir entre o que foi realizado e o ideal para subsidiar novas pesquisas)

Com respeito a esta atividade e sua inter-relação com os padrões e indicadores de Belluzzo para a competência em informação (Quadro 8), pode-se inferir pelas respostas obtidas que existe alguma conscientização sobre a importância da reflexão crítica e da autoavaliação por parte de alguns dos sujeitos pesquisados, uma vez que indicaram as situações, em especial: concordância plena com a avaliação da quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação ou métodos de pesquisa que ainda precisam ser utilizados (26%) e concordância em parte de 39% para essa dimensão da atividade.

Foi mencionado também a identificação de lacunas na informação, face aos resultados da pesquisa e a revisão da estratégia de busca, se for necessário obter mais informação para a resposta ao cliente. (Quadro 12 - itens 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3). Entretanto, essas inferências não podem ser consolidadas sem a existência de um aprofundamento maior com novas pesquisas.

Gráfico 14 – Principais fontes de pesquisas indicadas pelos sujeitos pesquisados



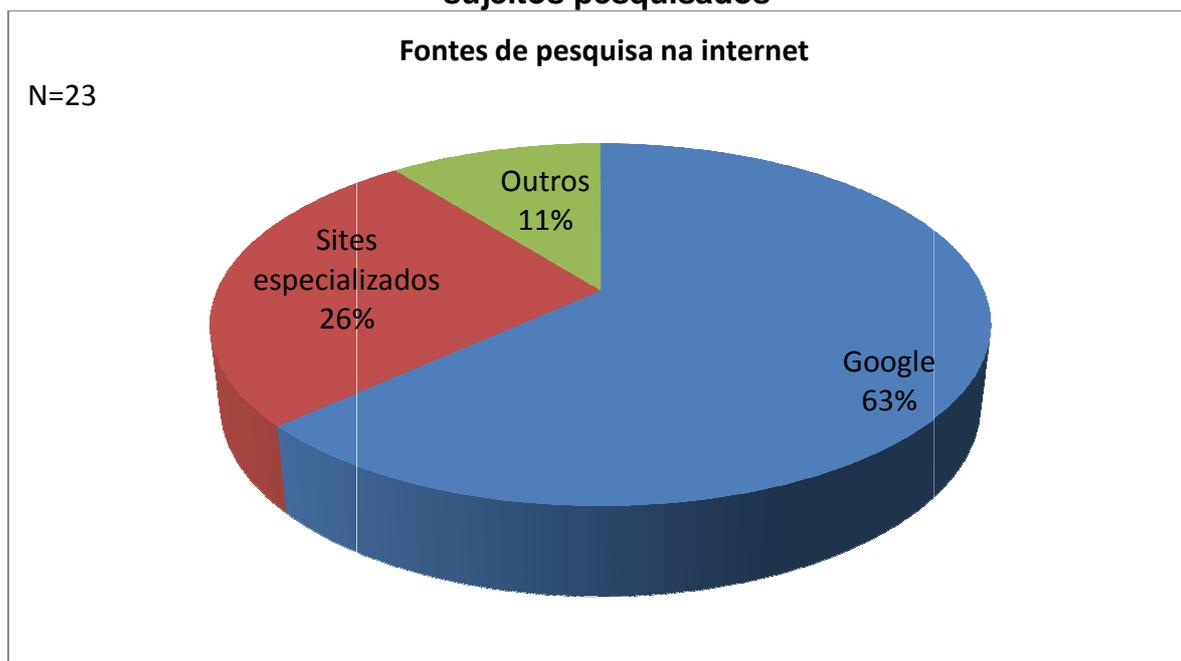
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao analisar o Gráfico 14, constata-se que 28% dos sujeitos pesquisados alegam utilizar a internet como principal fonte de pesquisa, seguido por colegas de trabalho, o que representa 20%, institutos de pesquisa, intranet, colecção particular e outros meios de pesquisa, cada um dos tipos de pesquisa com 10% das indicações dos sujeitos pesquisados; 6% utilizam-se de bibliotecas e áreas da empresa; 4% indicaram bases de dados; 3% dos entrevistados utilizam-se de bibliografias e amigos e os tipos de pesquisas em resumos, catálogos de editoras e professores não receberam indicação dos sujeitos pesquisados.

Infere-se, a partir das indicações efetuadas pelos sujeitos pesquisados, que os tipos mais indicados nessa pergunta levam a refletir sobre a comodidade e facilidade de pesquisa, ao serem indicadas a internet e colegas de trabalho como as principais fontes de informação a que recorrem. Essas condições mencionadas podem estar ocorrendo, talvez, por utilizarem computador em suas atividades cotidianas e a facilidade de pesquisa na internet se mostrar mais ágil na solução de suas demandas.

Pode-se dizer ainda que a proximidade com os colegas de trabalho é facilitada pela comunicação “sem paredes”, uma vez que todos os indivíduos entrevistados trabalham em um mesmo ambiente, dividido apenas por baias de vidro, o que permite que todos possam se observar mutuamente e têm facilidades para efetuar o compartilhamento de ideias e informações durante as atividades.

Gráfico 15 – Indicação dos tipos de fontes pesquisadas na internet pelos sujeitos pesquisados



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

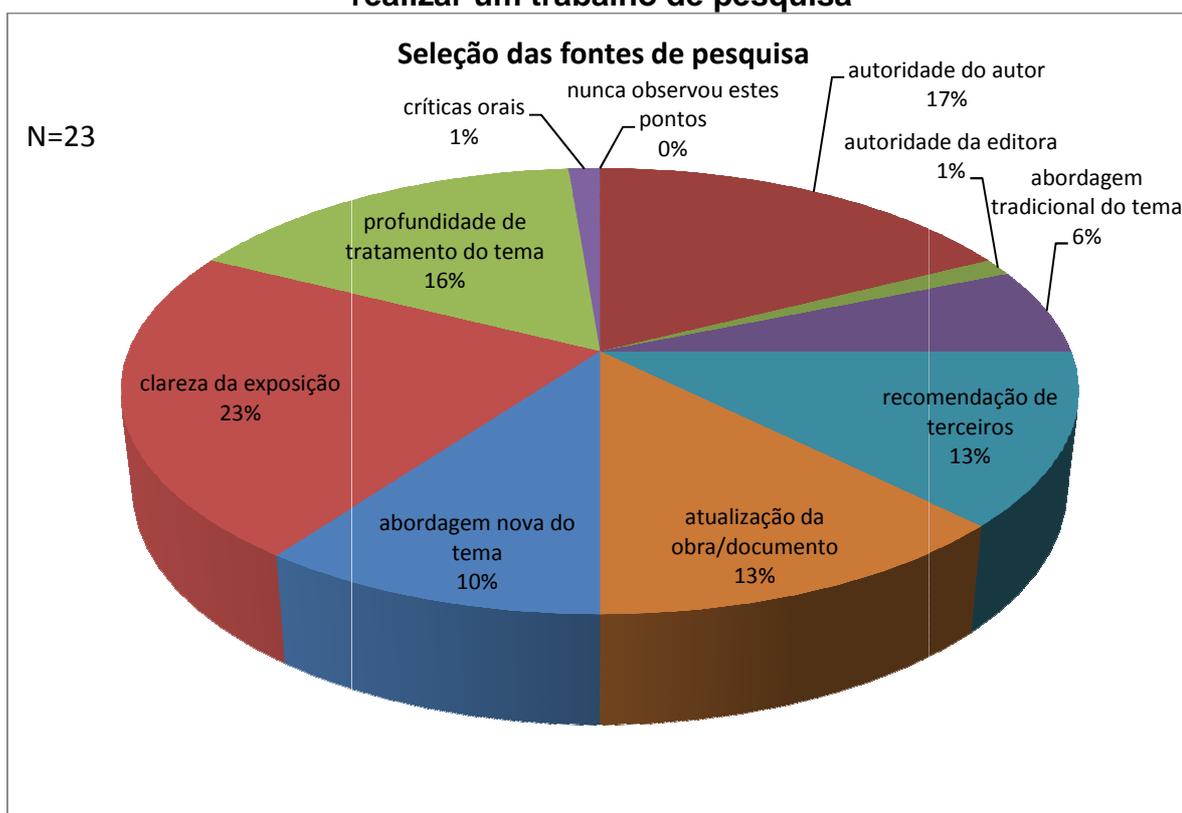
No Gráfico 15, os sujeitos pesquisados que indicaram utilizar a internet como fonte de pesquisa relacionaram os principais meios utilizados e dessa forma, 63% alegam utilizar o *Google* como fonte de pesquisa; 26% indicam a utilização de sites especializados e 11% relatam a utilização de outros tipos de fontes de pesquisa.

Consideram-se estes resultados apontados como algo a ser destacado para futuras pesquisas, uma vez que o *Google* é uma ferramenta de grande abrangência e que nem sempre pode oferecer informações e dados totalmente confiáveis para poder propiciar a criação de novo conhecimento e oferecer resposta adequada aos clientes da organização.

Seria importante efetuar um mapeamento de como os sujeitos pesquisados estão buscando de fato as informações que necessitam, as formas de

acesso e também o uso que estão fazendo de todos os documentos identificados, enquanto uma questão importante para a existência da competência em informação e seus impactos no atendimento ao cliente e nos resultados desejáveis junto ao mercado competitivo.

Gráfico 16 – Como os sujeitos pesquisados selecionam as fontes para realizar um trabalho de pesquisa



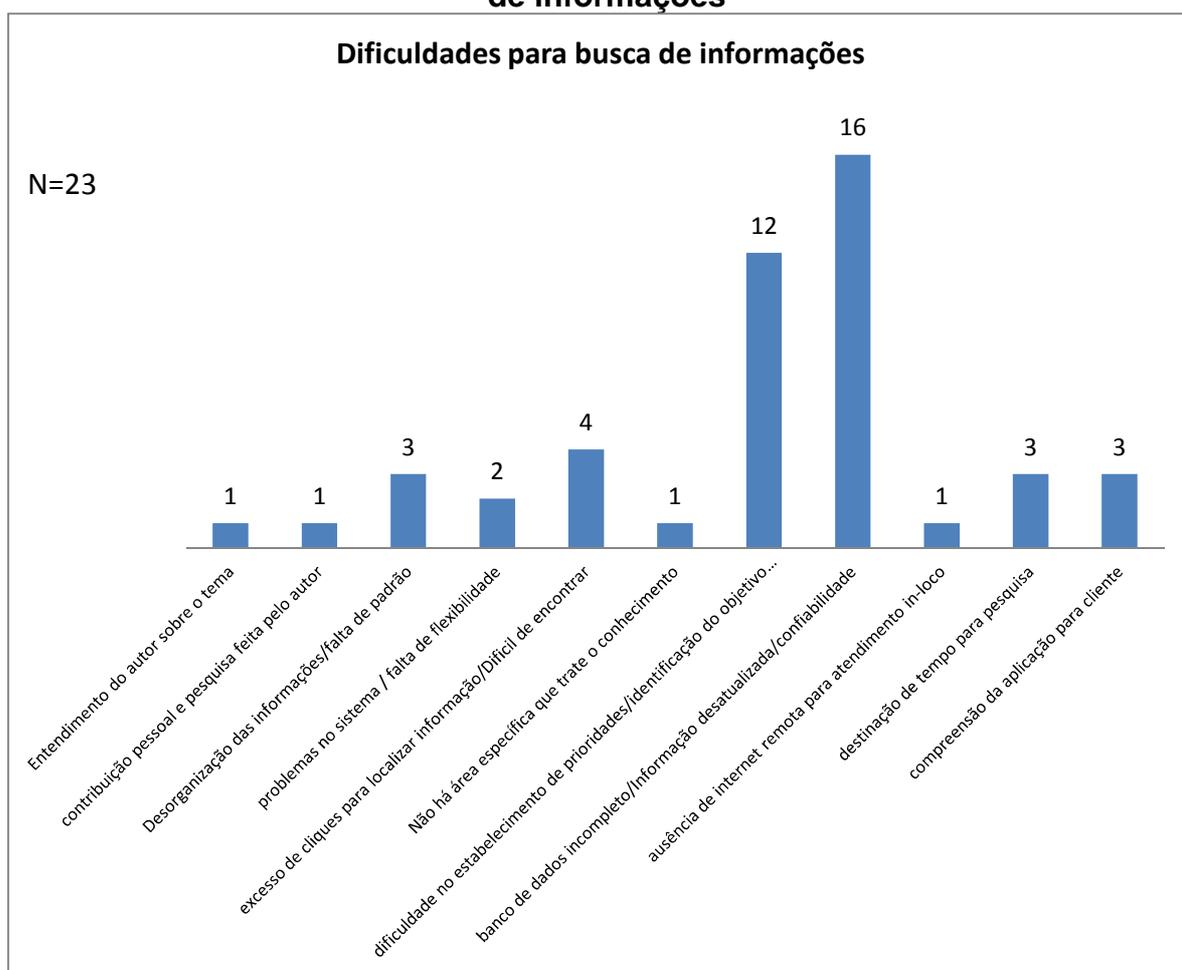
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao analisar o Gráfico 16, foi constatado que 23% dos sujeitos pesquisados escolhem as fontes de pesquisa pela clareza da exposição; 17% indicam que optam em razão da autoridade do autor; 16% escolhem o tipo de pesquisa em função da profundidade de tratamento do tema; 13% indicam escolher as fontes por recomendação de terceiros e por atualização da obra/documento; 10% relatam escolher as fontes por conta de uma abordagem nova do tema, enquanto que 6% alegam escolher em função de abordagem tradicional do tema; outros 1% dos sujeitos pesquisados indicaram respectivamente autoridade da editora e críticas orais.

Mediante os resultados obtidos, pode-se perceber que os entrevistados indicaram “clareza na exposição”, “autoridade do autor” e “profundidade de tratamento do tema”, como sendo os referenciais de seleção das fontes. Isso nos leva a inferir que, de alguma forma, teriam o discernimento necessário para efetuar esse processo.

Entretanto, como isso implica em questões de alto grau de subjetividade e de reflexão crítica, pode-se dizer da necessidade de se estudar melhor essas formas de seleção e, quem sabe, até mesmo de se criar um maior compartilhamento e padronização de critérios, a fim de atender aos comportamentos desejáveis advindos da área de competência em informação nos ambientes de trabalho.

Gráfico 17 – Dificuldades enfrentadas pelos sujeitos pesquisados na busca de informações

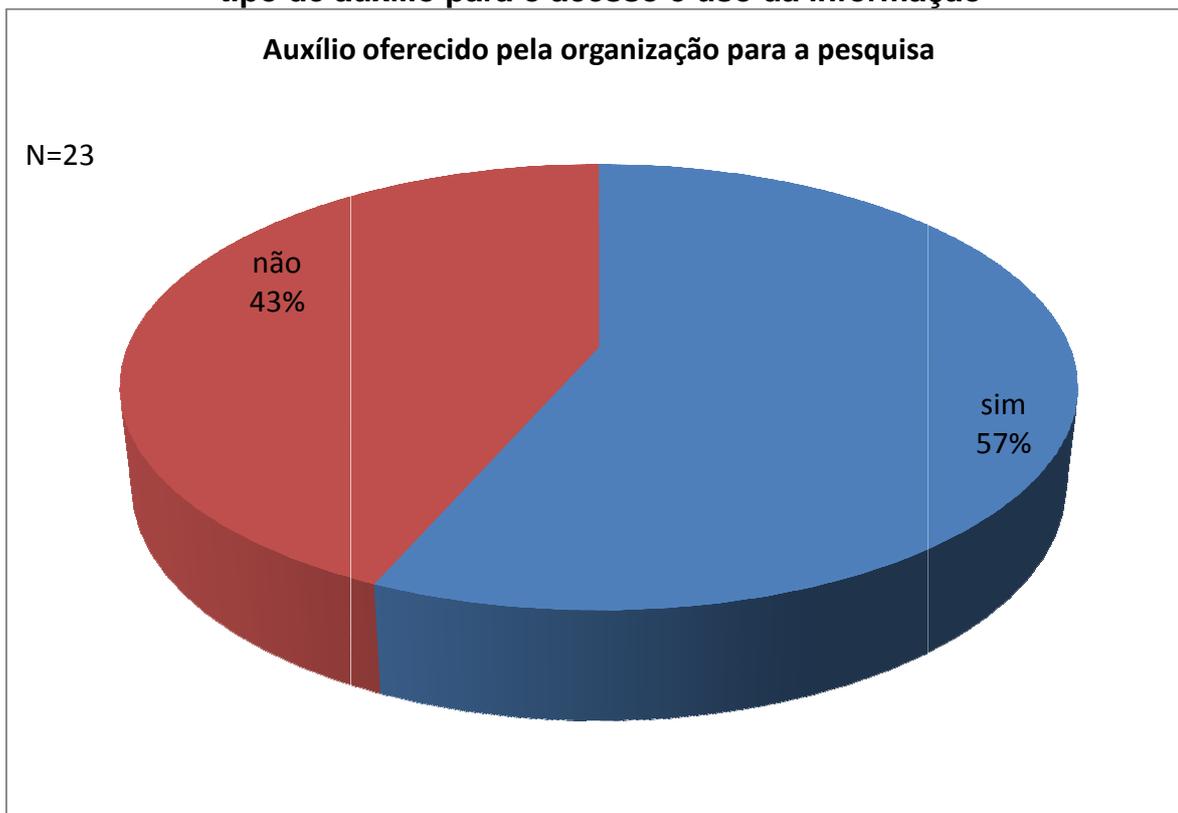


Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao realizar a análise de conteúdo nas respostas obtidas junto aos sujeitos pesquisados, percebe-se, como ilustra o Gráfico 17, que 16 sujeitos afirmaram que o banco de dados é incompleto/informação desatualizada/confiabilidade; 12 sujeitos relataram apresentar dificuldade no estabelecimento de prioridade/identificação de objetivo; 4 sujeitos indicaram o excesso de cliques para localizar a informação/dificuldade em encontrar informação; 3 sujeitos informaram que a dificuldade está na destinação de tempo para pesquisa, outros 3 indicaram a compreensão da aplicação para o cliente e ainda outros 3 relataram a desorganização das informações/falta de padronização; 2 sujeitos indicaram problemas no sistema/falta de flexibilidade e com 1 indicação cada, foram relatadas dificuldades em entendimento do autor sobre o tema, contribuição pessoal e pesquisa feita pelo autor, que não há área específica que trate o conhecimento e ausência de internet remota para atendimento *in-loco*.

Pode-se perceber, pelas respostas obtidas, que existe dificuldade de busca da informação que se referem à infraestrutura oferecida pela organização, até mesmo em suas formas de indexação das informações, atualização, no sistema de TI, padronização, etc. Além disso, também tem importância considerar que um número razoável (12) indicou haver, talvez, a necessidade de uma capacitação voltada para o melhor estabelecimento do tempo e de prioridades na condução dos processos/atividades que envolvem a busca da informação e a pesquisa para poder oferecer uma resposta adequada e satisfatória às necessidades dos clientes.

Gráfico 18 – Os sujeitos pesquisados indicam se a empresa oferece algum tipo de auxílio para o acesso e uso da informação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

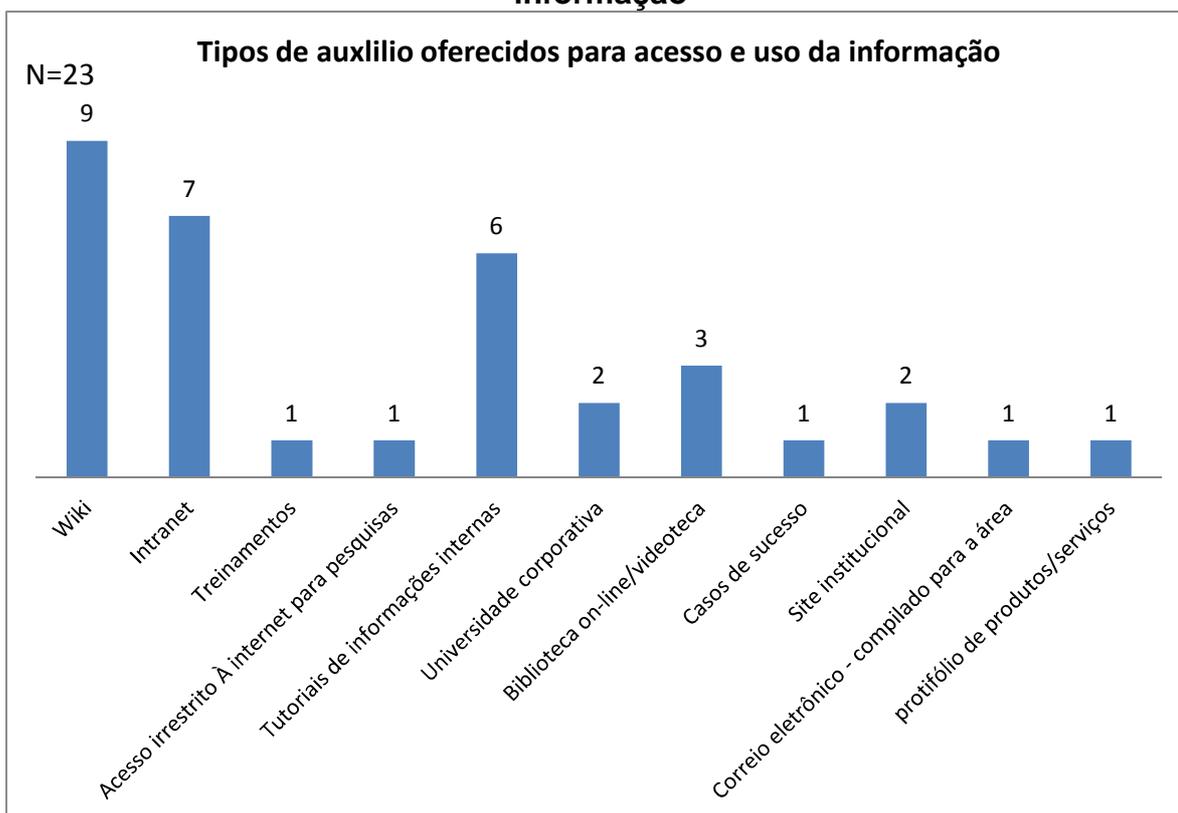
Constatou-se, no Gráfico 18, que 57% dos sujeitos pesquisados alegam que a organização oferece algum tipo de auxílio (roteiro, profissional, tutorial ou guia de procedimentos) enquanto que 43% dos sujeitos informam que a empresa não oferece nenhum tipo de auxílio para acesso e uso da informação.

Pode-se inferir, ao analisar as respostas que deve haver problemas de comunicação entre a organização e os colaboradores, uma vez que um pouco mais da metade alega que a organização oferece tais serviços de auxílio. Atenta-se também ao fato de que, ao se realizar a comparação das respostas obtidas no Gráfico 18 com o Gráfico 17, apesar de 57% indicarem que a organização oferece auxílio, 16 sujeitos (70%) alegam problemas com o banco de dados por ser incompleto, a informação ser desatualizada e ter baixa confiabilidade.

Por outro lado, ainda no Gráfico 17, nota-se que 12 sujeitos (53%) alegam apresentar dificuldades no estabelecimento de prioridade/identificação de objetivo. Pode-se inferir, nesse cenário, que há certo distanciamento da necessidade dos sujeitos pesquisados quando se considerar o que é oferecido pela organização. Pode-se entender, ainda, que pode existir a ausência de preparo ou

conhecimento adequado no manejo das ferramentas que se acham disponibilizadas pela organização, bem como suas técnicas de acesso e uso da informação, condições de importância para haver diferenciais no atendimento aos clientes.

Gráfico 19 – Tipos de auxílio oferecidos pela empresa para o acesso e uso da informação

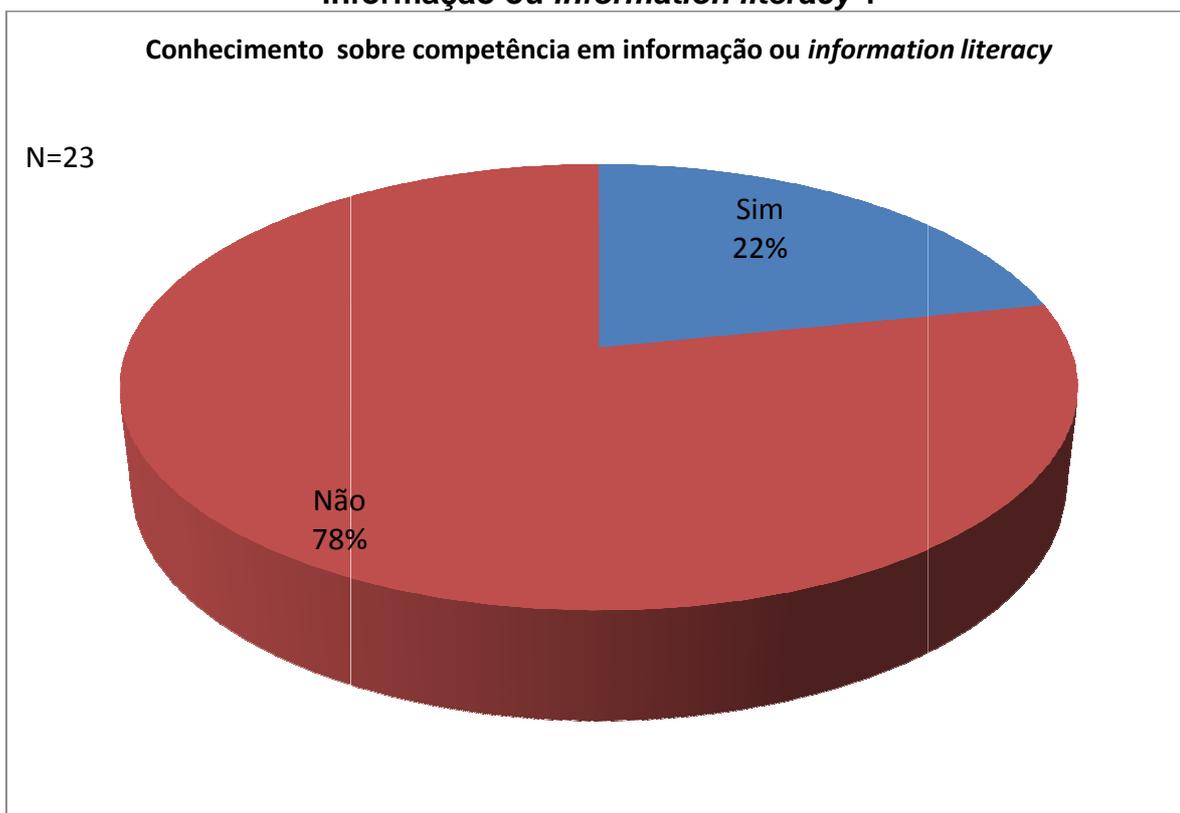


Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Na pergunta anterior, cujos resultados são demonstrados no Gráfico 18, 57% dos sujeitos pesquisados afirmaram que a empresa oferece algum tipo de auxílio no acesso e uso da informação. No Gráfico 19, podem ser visualizados os tipos de auxílio informados, sendo que 9 sujeitos indicaram a ferramenta wiki, 7 sujeitos indicaram a intranet, 6 indicaram a existência de tutoriais de informações internas, 3 indicaram a existência de biblioteca *on-line* e videoteca, 2 sujeitos indicaram o site institucional e a universidade corporativa e com 1 indicação cada sujeito, afirmaram existir: treinamentos, acesso irrestrito à internet para pesquisa, casos de sucesso, correio eletrônico compilado para cada área de atuação e portfólio de produtos e serviços.

Demonstra-se aqui, pelas respostas, que existem diversas formas de auxílio apontadas pelos próprios colaboradores. Isso parece indicar a necessidade de divulgar e capacitar os funcionários que alegam desconhecer tais serviços que de fato existem e precisar ser mais bem utilizados.

Gráfico 20 – Os sujeitos pesquisados já ouviram falar em competência em informação ou *information literacy* ?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No Gráfico 20, pode-se constatar que 78% desconhecem o termo competência em informação ou *information literacy* e outros 22% alegam ter ouvido falar sobre o termo apresentado. Infere-se, entretanto, que, os sujeitos pesquisados que alegaram conhecer o termo em foco, quando convidados a descrever o conceito da forma como entendiam, o que se obteve como respostas, em confronto com os conceitos e princípios que envolvem essa competência na sociedade contemporânea, indicaram que não houve uma demonstração consistente, da noção correta da compreensão necessária, muito embora um sujeito tenha se aproximado disso ao mencionar que seria “habilidade em utilizar a informação de forma correta”.

Como pode ser observado no Quadro 10, pode-se inferir, dessa forma, que não houve indícios de que os sujeitos pesquisados conhecem e têm a devida compreensão sobre o significado do termo competência em informação ou *information literacy*. Mas, é importante salientar que essa é uma área de estudos emergente e bastante recente em nosso contexto, muito embora seja consolidada a sua importância nos países desenvolvidos desde longa data, conforme apresentado no referencial teórico construído.

Dessa maneira, considera-se esse desconhecimento até bastante natural e, por outro lado, ressalta-se a necessidade de se planejar ações de capacitação envolvendo essa temática junto a esses sujeitos, dada a sua importância e o seu provável impacto na missão e valores da organização que atua em cenário em que procura cada vez mais ser um *benchmarking*⁷ para o mercado produtivo.

Quadro 10 – Sujeitos pesquisados conceituam o termo competência em informação ou *information literacy*

<u>Resposta 1</u> : referências e fontes de autores <i>experts</i> no assunto ou pesquisadores no desenvolvimento de novos conceitos
<u>Resposta 2</u> : habilidade em utilizar a informação de forma correta
<u>Resposta 3</u> : ter conteúdo
<u>Resposta 4</u> : conhecimento escrito ou tácito sobre um assunto específico com competência para discussão e proposição de análises e teses
<u>Resposta 5</u> : criação própria

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

⁷ Refere-se à busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

Gráfico 21 - Indicação de habilidades no acesso e uso da informação para o exercício da atividade



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

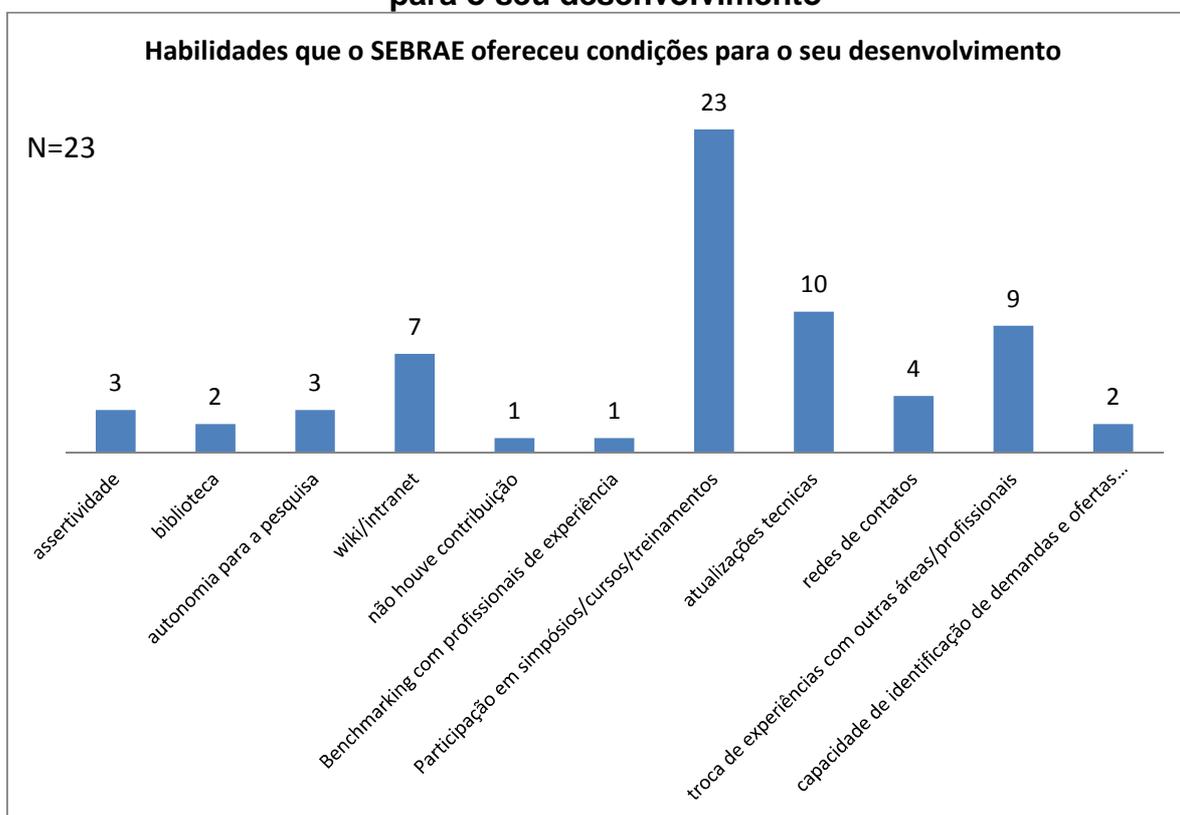
Ao indicar as habilidades necessárias ao acesso e uso da informação, demonstrada no Gráfico 21, 23 sujeitos pesquisados (100%) alegam saber ouvir e interpretar de forma concisa as necessidades do cliente é a principal habilidade no exercício de sua atividade; 21 sujeitos indicam como importantes a habilidade em nivelar a linguagem para orientação ao cliente e ainda, saber selecionar e organizar as informações; 4 sujeitos alegaram que é necessário ter foco, posicionamento firme em situações críticas/ser formador de opinião e ter conhecimento sobre o assunto; 3 sujeitos indicaram que ter redes de contatos e ter habilidade em programas que geram informação; 2 sujeitos indicam a persistência, clareza e hábito de leitura como habilidades necessárias e 1 sujeito indicou a necessidade de ser hábil em leitura dinâmica, saber utilizar a ferramenta de causa e efeito, ter disponibilidade em aprender e ter comprometimento com a instituição.

A análise das respostas obtidas pode levar a inferir que se acham indicadas as habilidades que são mencionadas por autores como Benito Moralez (2000) e Barry (1997) como sendo essenciais ao desenvolvimento da competência em informação e que foram apresentadas no referencial teórico construído como

apoio. Destaca-se que, a despeito dos sujeitos não terem conseguido demonstrar a verdadeira compreensão do conceito e significado do tema “competência em informação ou *information literacy*”, as respostas que apresentaram nesta questão indicam que as dimensões, características e componentes principais dessa competência foram, de alguma forma, indicados pelos colaboradores.

Isso vem, novamente, reforçar a necessidade de se formalizar e institucionalizar essa competência no ambiente em estudo a fim de que todos possam ser conscientizados de que muitas coisas que entenderam ser importante para suas atividades perpassam por essa área emergente no nosso contexto.

Gráfico 22 - Indicação de habilidades que o SEBRAE ofereceu e as condições para o seu desenvolvimento



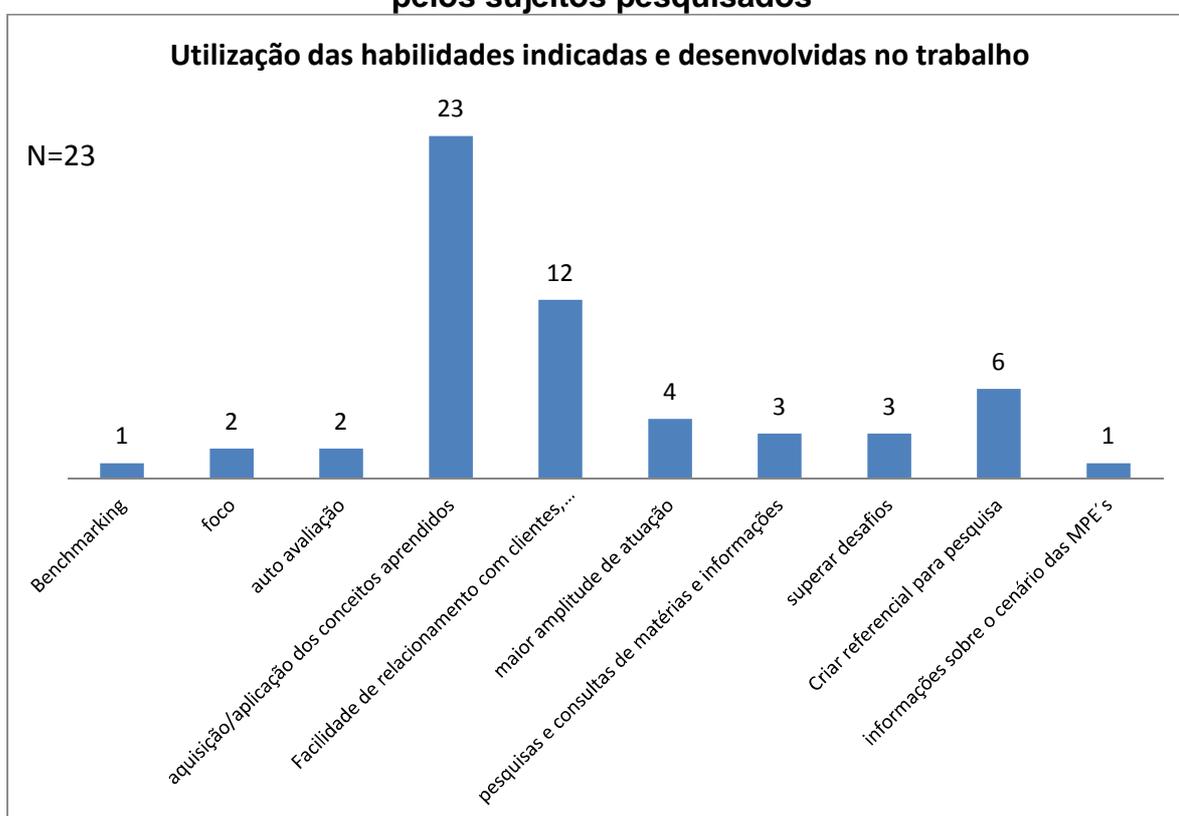
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No Gráfico 22, os sujeitos pesquisados indicaram as habilidades que o SEBRAE ofereceu e as condições para o seu desenvolvimento enquanto colaborador e 23 sujeitos (100%) indicam que o SEBRAE proporcionou a participação em simpósios/cursos e treinamentos; 10 informaram ter acesso a atualizações técnicas; 9 alegaram poder trocar experiências com outras áreas/profissionais; 7 sujeitos informaram que a ferramenta wiki e a intranet

contribuíram para o seu desenvolvimento; 4 sujeitos indicaram a possibilidade da existência de redes de contatos como motivo para o seu desenvolvimento; 3 sujeitos pesquisados informaram a assertividade e a autonomia para a pesquisa; 2 sujeitos indicaram a existência da biblioteca e a capacidade de identificação de demandas e ofertas de conteúdos como forma de contribuição do SEBRAE para o seu desenvolvimento e 1 sujeito indicou a possibilidade de realização de *benchmarking* com profissionais de experiência, sendo que outro sujeito entrevistado alegou que não houve contribuição.

Considera-se a diversidade de indicadores nas respostas obtidas, mas, de modo geral, pode-se inferir que a organização está oferecendo condições de natureza vária para que os colaboradores possam ter habilidades desenvolvidas em conformidade, até mesmo com as questões que envolvem a competência em informação. Isso pode estar ocorrendo empiricamente e seria recomendável estar inserido no planejamento de ações estratégicas que envolvem o alcance da missão e dos valores da organização perante seus clientes, uma vez que se comprova sua preocupação com a economia informacional mencionada por Castells (2003).

Gráfico 23 – Pretensão de uso das habilidades desenvolvidas no trabalho pelos sujeitos pesquisados



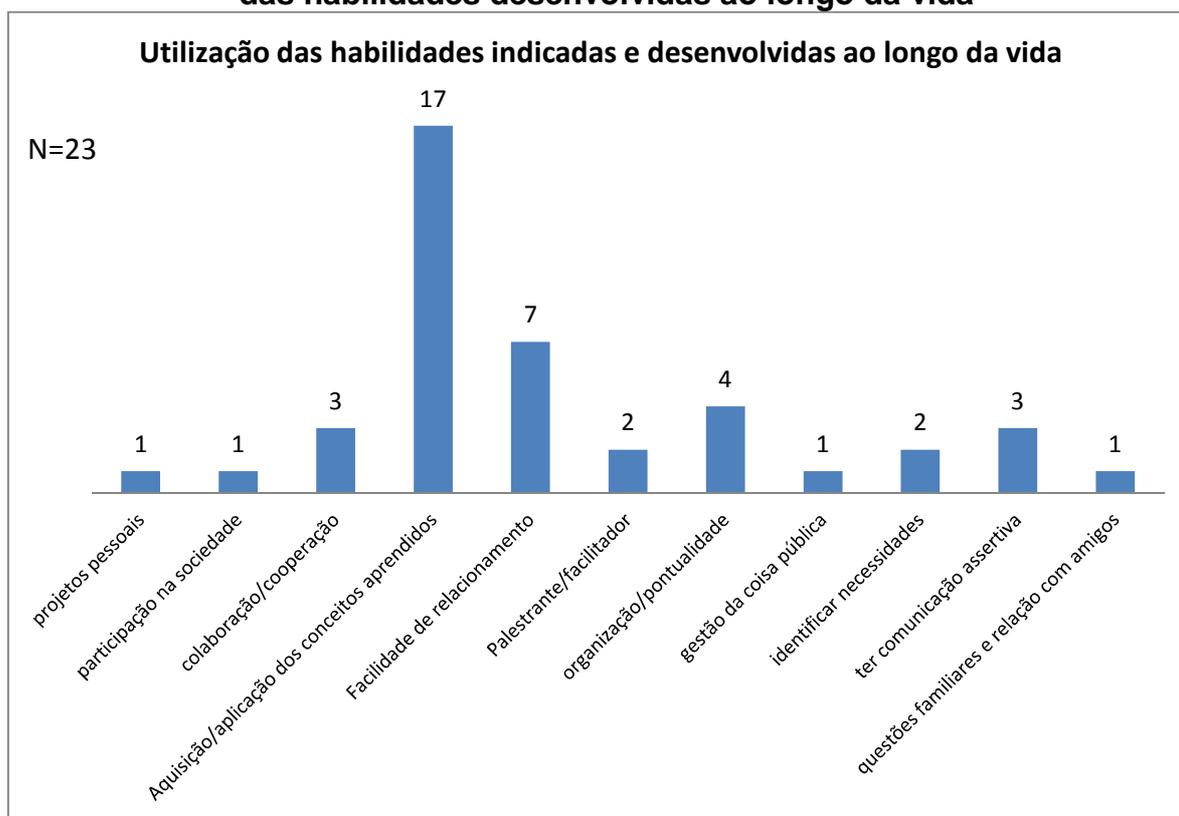
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Diante da questão apresentada aos sujeitos pesquisados, pode-se observar no Gráfico 23 que 23 sujeitos (100%) indicam que pretendem utilizar no trabalho as habilidades em adquirir/aplicar os conceitos aprendidos; 12 sujeitos (52%) alegam que aplicarão a facilidade de relacionamento com clientes, parceiros e colegas; 6 sujeitos entrevistados indicam que pretendem criar referencial para pesquisa; 4 sujeitos alegam aplicar maior amplitude de atuação; 3 sujeitos indicam que realizarão pesquisas e consulta de materiais e informações e superar desafios; 2 sujeitos indicam a habilidade de ter foco e autoavaliação e 1 sujeito indicou a habilidade de *benchmarking* e informações sobre o cenário das MPE's como habilidades a serem desenvolvidas no seu trabalho.

As respostas obtidas junto aos sujeitos pesquisados podem levar a inferir que estão conscientizados da importância da utilização das habilidades que a organização propicia o desenvolvimento e sua aplicação no cotidiano das atividades profissionais. Isso demonstra que, de fato, existe a necessidade do desenvolvimento dessas habilidades e que a organização está interessada em que seus colaboradores possam apresentar o desempenho ideal no atendimento ao cliente, destacando-se que as questões que envolvem a pesquisa e a informação foram indicadas, conferindo-lhes relevância no contexto em estudo.

Ademais, foi também estabelecido um elo com a questão de enfrentamento dos desafios e a autoavaliação com o incentivo ao desenvolvimento das habilidades por parte do SEBRAE, o que corrobora com as afirmativas de Schien (2009) sobre a influência da cultura organizacional sobre as pessoas e suas ações e Luz (2007) quando menciona que o clima organizacional tem estreita relação com o estado emocional das pessoas nos ambientes de trabalho.

Gráfico 24 - Os sujeitos pesquisados indicaram como pretendem fazer uso das habilidades desenvolvidas ao longo da vida



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As respostas apresentadas no Gráfico 24 demonstram como os sujeitos pesquisados utilizarão as habilidades desenvolvidas para o acesso e uso da informação ao longo da vida e, dentre as respostas, 17 sujeitos (74%), alegam que utilizarão ao longo da vida as habilidades em adquirir/aplicar os conceitos aprendidos; 7 sujeitos indicaram que terão facilidade de relacionamento; 4 sujeitos indicaram organização e pontualidade; 3 colaboradores indicam que aplicarão as habilidades de colaboração/cooperação e ter comunicação assertiva; 2 sujeitos indicam que utilizarão como palestrantes/facilitadores e para identificar oportunidades; 1 sujeito alegou aplicar ao longo da vida as habilidades desenvolvidas em projetos pessoais, para participação na sociedade; para realizar a gestão da coisa pública e nas questões familiares e relação com amigos.

De modo geral, o que se pode inferir das respostas oferecidas é que os colaboradores têm consciência e o discernimento necessário de que o desenvolvimento de habilidades no ambiente de trabalho pode ser um meio de exercer a cidadania, criar facilidades de relacionamento pessoal, de serem multiplicadores de ideias, de melhorar comportamentos e condutas de vida.

Isso pode ser encontrado também nas afirmações de Rader (1990,1995) que oferece um espectro da competência em informação sob o enfoque da cidadania. Essa autora menciona, dentre outras características, a importância de levar uma vida produtiva, saudável e plena, em uma sociedade democrática e de assegurar um futuro melhor para as novas gerações.

Acredita-se que esses parâmetros, de alguma forma, estejam implícitos nos resultados apresentados pelos colaboradores e vale lembrar que seria importante que a organização estivesse atenta a tais dimensões de transposição de acesso e uso da informação e de construção de conhecimento com impacto de aplicabilidade à comunidade e de maior mobilização no sentido da garantia de ações de responsabilidade social da organização e de seus colaboradores.

4 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar a inter-relação entre competência em informação, redes organizacionais e a construção de conhecimento corporativo em redes organizacionais, tendo como ambiência de pesquisa o SEBRAE-SP/ Escritório Regional de Bauru.

Com foco nesse objetivo, este estudo fundamentou-se em ampla revisão bibliográfica e documental para análise seletiva do estado da arte, em um primeiro momento, sobre as organizações na sociedade contemporânea, competência nas organizações e competência em informação, o que permitiu construir referencial teórico de apoio à pesquisa de campo, além de possibilitar a aplicação de padrões e indicadores de *performance* para avaliação de profissionais quanto à sua compreensão. Além disso, também permitiu a transposição e aplicação de princípios envolvendo especialmente o tema - competência em informação para o acesso e uso de informação e sua contribuição para a construção de conhecimento corporativo. Em decorrência, pode-se constatar que:

- A sociedade contemporânea apresenta-se, em linhas gerais, caracterizada por uma economia informacional e exige maior qualificação das pessoas no sentido de acesso e uso da informação para a construção de conhecimento, considerando-se a mediação de TIC e a necessidade de compartilhamento, cooperação e tomadas de decisão mediante a integração e interação nos ambientes organizacionais.
- Em decorrência das características marcantes de mudanças sociais em curso, há novas exigências de competências para o cidadão e o trabalhador, destacando-se a Competência em Informação, principalmente no que se refere às estruturas organizacionais em rede.
- Há uma emergência de redes sociais e, em especial as redes organizacionais, no contexto da sociedade contemporânea e, em decorrência, a necessidade de transposição de princípios, teorias, padrões e indicadores que envolvem o acesso e uso da informação nessas ambiências, a fim de se reconhecer a sua importância para a inovação e o desenvolvimento social nas áreas de redes organizacionais.

Nesse contexto, a formação das redes pode ser considerada uma realidade de importância a ser estudada e ainda requer formação de base teórica no contexto da Ciência da Informação no que tange às competências nas organizações, e, em especial, da competência em informação, face ao cenário e espectro que caracterizam as mudanças ágeis na sociedade contemporânea.

Para constatação destas situações evidenciadas, elaborou-se um estudo exploratório-descritivo junto ao SEBRAE-SP / Escritório Regional de Bauru que permitiu inferir que:

- Apesar de se constatar um perfil de profissional com formação escolar acima do desejável para os padrões estabelecidos para os cargos e responsabilidades e do alto nível de experiência dos colaboradores, considerando o tempo de atuação na empresa e sua experiência anterior, evidenciou-se que a maioria dos colaboradores demonstra não conhecer a existência de processo padronizado de atendimento, mesmo que em fase de implantação. Consequentemente, evidenciou-se que cada colaborador realiza o atendimento da forma que lhe parece adequado, baseado na sua própria avaliação e conhecimento.
- Existe uma rede de informação que evidencia o compartilhamento e abastece o conhecimento entre os colaboradores e que se baseia na afinidade e amizade e na experiência profissional, destacando a existência de alguns colaboradores com nível de influência muito grande e que pode contribuir para a fluência das atividades dadas as dificuldades relatadas no acesso e uso da informação.
- Constatou-se também, a existência de redes informais de conhecimento, as quais indicam haver uma cultura organizacional que promove e incentiva o compartilhamento de informações e geração de conhecimento entre os colaboradores. Percebeu-se ainda haver um clima organizacional que favorece a existência dessas redes, já que o próprio *lay-out* físico da organização se mostra preparado para essa realidade. Contribui para essa constatação o fato de que os colaboradores compactuam de significados comuns dentro da organização, quando indica a existência de alinhamento pleno com as estratégias e objetivos estabelecidos. Outro fator constatado é a

evidência de modelos mentais instalados, decorrentes da atuação dos profissionais com mais tempo de trabalho na organização ou com alto nível experiência na área de atuação que trazem consigo um histórico da ação de compartilhamento e disseminação da informação, o que indica que os sujeitos pesquisados entendem os benefícios dessas ações, considerando o reconhecimento dado pela organização a esses feitos. Ressalta-se, portanto, a necessidade de se avaliar o conteúdo compartilhado com base nas habilidades necessárias ao profissional competente em informação, tendo em vista que os sujeitos pesquisados elaboram e disseminam conteúdo que promovem a tomada de decisões pelos clientes e, em decorrência, a qualidade e precisão das informações prestadas contribuem para a formação da imagem da instituição que representam.

- Evidenciou-se ainda, entre os sujeitos pesquisados, que existe compreensão da maior parte dos padrões e indicadores Belluzzo (2007) e das etapas do Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003), pois quando houve estímulo nas entrevistas para que estipulassem um nível de aplicação para cada conceito, os sujeitos pesquisados demonstraram serem capazes de identificar a necessidade de informação, realizar o devido acesso, utilizar a informação de forma profissional e ética, realizar análises e interpretações para criação de novo conhecimento. Porém, identificou-se que a maioria fundamenta suas pesquisas na internet, utilizando o *Google* como principal ferramenta. Talvez optem por esta alternativa uma vez que também indicaram várias dificuldades nos serviços e ferramentas de informação disponibilizadas pela organização, sendo que quase metade dos sujeitos pesquisados afirma desconhecer possíveis auxílios oferecidos pela organização para a pesquisa. Por outro lado, novamente estimulados, apresentam indícios de compreensão sobre os critérios para escolha de fontes para pesquisa, fato esse que evidencia a necessidade de desenvolvimento de trabalhos específicos de orientação para acesso e uso da informação na organização.

- A análise dos indicadores e padrões de Belluzzo (2007) e sua articulação com as etapas do Modelo Circular de Pesquisa (LOERTSCHER, 2003) demonstrou haver inter-relação entre a competência em informação, as redes organizacionais e a construção do conhecimento corporativo, uma vez que se evidenciou a percepção dos sujeitos entrevistados quanto aos principais aspectos teóricos voltados à competência em informação. Constatou-se ainda que, de certa forma, os sujeitos pesquisados possuem procedimentos, mesmo que elaborados por conta própria, quando criam e estabelecem vínculos nas relações com outros colaboradores para a construção de conhecimento corporativo. No entanto, percebeu-se que houve certa instigação, entre os colaboradores, ao serem entrevistados com o roteiro baseado nos padrões e indicadores Belluzzo (2007), por conseguirem visualizar nos conceitos, procedimentos que lhes são úteis para as atividades relacionadas à informação ao conseguirem localizar, selecionar, acessar, organizar e gerar conhecimento.

Tais análises permitiram identificar a necessidade premente do estabelecimento de ações junto aos colaboradores com foco à formação e capacitação em competência em informação em ambientes de redes organizacionais, o que evidencia a importância de proporcionar um patamar desejável para a conquista de habilidades reais para o acesso e uso da informação e de melhorias nos processos de comunicação, nos serviços e ferramentas disponibilizados para a pesquisa na organização estudada.

Em verdade, por se tratar de um estudo com foco em uma unidade partícipe de uma rede organizacional (SEBRAE/SP - Escritório Regional de Bauru) não é possível efetuar generalizações. Entretanto, como a questão da competência em informação e o conhecimento corporativo decorrente de redes organizacionais é uma área emergente no Brasil, no entanto, não será demais recomendar novos estudos e pesquisas que possam contribuir com o aprofundamento e agregação de valor necessário à melhor compreensão e aplicação dessas temáticas, sob a ótica da Ciência da Informação.

Dessa forma, pode-se concluir que o estudo realizado ofereceu possibilidades de referenciais e parâmetros teóricos àqueles interessados nesse aprofundamento em relação à competência em informação, redes organizacionais

e a construção de conhecimento corporativo, esperando-se que os resultados alcançados, as observações e recomendações apresentadas possam contribuir e oferecer subsídios para outros estudos nessa área *in continuum*.

REFERÊNCIAS

ALA. American Library Association. Presidential Committee on information literacy. **Final report. 1989**. Chicago: American Library Association. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>>. Acesso em:

ANTUNES, J. F. G.; OLIVEIRA, S. R. M. A experiência da Embrapa na disponibilização e recuperação de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p.82-89, jan./abr. 1998.

ASSOCIATION FOR COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. Information literacy competency standards for higher education: standards, performance, indicators, and outcomes. **ACRL Board**, January. 2000. Disponível em: <<http://literacyindicatorsala.htm>>. Acesso em: 20 out 2010.

BARABÁSI, A. L. **Linked (conectado): a nova ciência dos networks: como tudo está conectado a tudo e o que isso significa para os negócios, relações sociais e ciências**. São Paulo: Leopardo Editora, 2009.

BARAN, P. **On distributed communications: MEMORANDUM: RM-3420-PR, "AUGUST 1964, the Rand Corporation**. Disponível em: <<http://www.rand.org/publications/RM/RM3420/>>. Acesso em: 25 ago. 2011

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2010.

BARRY, C. A. Information skill for an electrum world: training doctoral research students. **Journal of Information Science**, v.23, n.3, p.225-389, 1997.

BELLUZZO, R.C.B. **Relatório final apresentado ao Programa de Pós-Doutorado em Gestão Escolar**. Araraquara: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de, 2003.

_____.; **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

_____.; 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.

BENITO MORALES, F. Nuevas necesidades, nuevas habilidades, fundamentos de La alfabetizacion em información. In: GOMÉZ HERNÁNDEZ, J. A. et al (Org.) **Estrategias y modelos para enseñar a usar información**. Murcia: KR, 2000. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00004672>>. Acesso em: 14 ago. 2009.

BORGES, A. T. **Como evoluem os modelos mentais**. Disponível em: <<http://150.164.116.248/seer/index.php/ensaio/article/viewFile/15/41>>. Disponível em: 18 ago. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei 12.527/2011: procedimentos para a garantia do acesso à informação e para a classificação de informações sob**

restrição de acesso. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em: 10 ago. 2012.

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

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

CARVALHO, H. G.; SANTOS, N. dos. A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. *Anais*. Rio de Janeiro, 1999. CD ROM.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CAVALCANTI, M; NEPOMUCENO, C. **O conhecimento em rede**: como implantar projetos de inteligência coletiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHILD, J. **Organização**: princípios e prática contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012.

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.

CROSS, R; THOMAS, R. J. **Redes sociais**: como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção dos resultados. São Paulo: Gente, 2009.

CRUZ, T. **Sistemas, organizações & métodos**: estudo das novas tecnologias de informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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.

- DAVIS, K; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir...6.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC:UNESCO, 2001.
- DE TONI, D.; MILAN G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metalmeccânico. *REAd*, v. 14, n. 3, p. 1-28, set/dez 2008.
- DOYLE, C.S. **Information literacy in an information on society**: a concept for the information age. Syracuse: ERIC, 1994.
- DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. 173f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes.Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- _____. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p.23-35, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/123/104>>. Acesso em: 25 fev. 2012
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- ESTRADA, R. J. S; FLORES, G. T.; VASCONCELOS, F. **A Influência dos modelos mentais no processo de mudança e no desempenho organizacional**: uma proposição de perfil de modelo mental. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/1032.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2012.
- FILATRO, A. **Design instrucional contextualizado**: educação e tecnologia. São Paulo: Editora Senac, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, edição especial, p.183-196, 2001.
- GARCIA, I. **Do capital social ao humano**. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/54583-do-capital-social-ao-humano>>. Acesso em: 21 fev. 2012.
- GASQUE, K. C.G.D. Arcabouço conceitual do letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 39, n. 3, p.83-92, set./dez., 2010.
- GUEVARA, A. J. H.; ROSINI, A. M. **Tecnologias emergentes**: organizações e educação. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HATSCBACH; M.H.L.; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.4, n.1, p. 20-34, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/issue/view/6>>. Acesso em: 18. ago.2012

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KUHLTHAU, C. Information search process: a summary of research and implications for school library media programs. **School Library Media Quarterly**, v.18, p.19-25, 1989.

_____. **Seeking meaning**. Norwood: Ablex, 1993.

LASTRES, H.; M. M., ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEMIEUX, V; OUIMET, M. **Análise estrutural das redes sociais**. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

LOERTSCHER, D. V. **California Project Achievement**. Disponível em: <<http://www.davidvl.org/Achieve/CAPProjectAchievement.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTELETO, R. M.. Análise das redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p.71-81, jan./abr. 2001.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATHEUS, R. F. S. **Método de análise de redes sociais de informação associadas a processos organizacionais**. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1999.

McCLURE, C.R. **Network literacy in an electronic society**: an educacional disconnect? Disponível em: <http://www.libnet.sh.cn/istis/zsjj/gwzl/revolution/nature/Mcclure.html>. Set. 2001. Acesso em: 20 maio 2012.

- MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MILAN, G. S. et al. Entendendo os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. In: MILAN, G. S. (Org.) **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**. Caxias do Sul: Educs, 2009. v. 3.
- MINTZBERG H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MIRANDA, A. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 227-232, set./dez.1993. Disponível em: <http://www.antonimiranda.com.br/ciencia_informacao/art_conceitos_de_organizacao.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2012
- MIRANDA, M. L. C. de. A organização do conhecimento e as redes sociais. In: POBLACIÓN, D.A.; MUGNAINI, R.; RAMOS, L. M. S. V. C. (Org.) **Redes sociais e colaborativas em informação científica**. São Paulo: Angellara, 2009. p.93-139.
- MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>. Acesso em: 10 de maio 2012.
- MORIN, E. **O método 3**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- 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. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. de P.R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- PALMA, L. **Mídias sociais para empresas**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2010.
- POBLACIÓN, D. A.; MUGNAINI, R.; RAMOS, L. M. S. V. C. (Org.) **Redes sociais e colaborativas em informação científica**. São Paulo: Angellara, 2009.
- POLISTCHUK, I; TRINTA, A. R. **Teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- PORTES, A. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Revista Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 33, p.133-158, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=s0873-65292000000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 jan. 2012.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FILKELSTEIN, S. Gereciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores. In: *Harvard Business Review: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 174-196.

RADER, H. B. Bibliographic Instruction or Information Literacy -1990. **College and Research Libraries News**, v. 51, n.1, p.18-20,1991.

_____. Information literacy and the undergraduate curriculum: the library and undergraduate education. **Library Trends**, v. 44, n. 2, p.270-279, 1995.

RATH, T. **O poder da amizade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RIOS, T. A. **Ética e competência**. Petrópolis: Cortez, 2001.

ROBBINS, S. P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, E.M. dos; DUARTE, E.A.; PRATA, N.V. Cidadania e trabalho na Sociedade da Informação: uma abordagem baseada na competência informacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte v.13, n.3, p.208-222, set./dez. 2008. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/142/512>> Acesso em: 7 mar.2012

SANTOS, J. **Educação profissional & práticas de avaliação**. São Paulo: Editora Senac, 2010.

SCHEIN, E.H.; **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUSA, C. M. S. G. de; MOREIRA, M. A. A causalidade piagetiana e os modelos mentais: explicações sobre o funcionamento do giroscópio. *Revista Brasileira de Ensino de Física*, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 223-231, jun. 2000.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. Competency requeriment forecast: issues for international selection and assesment. In: MABEY, C.; ILES, P.(Eds). **Managing learning**. London: Routledge, 1994.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TÁLAMO, M. de. F. M.; PONTES, J. J. Alfabetização digital: proposição de parâmetros metodológicos em competência informacional. **Informação & Sociedade**: estudos. João Pessoa, v. 19, n. 2, p.81-98, maio/ago. 2009. Disponível

em: <www.brapci.ufpr.br/index.php?dd60=1&dd61...acao>. Acesso em: 23. fev. 2011.

TARAPANOFF, Kira. (Org.) *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: ed. Universidade de Brasília, 2001.

TIRADO, A. U. La Alfabetización Informacional en Iberoamérica. Ibersid. (2010). Disponível em: <eprints.rclis.org/bitstream/.../IBERSID-AfinIberoamerica.UribeTirado,A.pdf>. Acesso em: 31 maio 2012.

TOMAÉL, M. I. et al. A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P.(Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p.155-175.

TÖNNIES, Ferdinand. Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais. In: FERNANDES, Florestan (Org.). **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973. v.1. p.96-116.

UGARTE, D. **El poder de las redes**: manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo. Disponível em: <<http://www.dugarte.com/manual-ilustrado-para-ciberactivistas>>. Acesso em: 20 fev. 2010.

VALENTIM, M. L. P.(Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p.9-44.

_____. **Organização e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VELÁZQUEZ, A. O. A.; NORMAN, A. G. **Manual introdutório à análise das redes sociais**: medidas de centralidade. 2005. Disponível em: <[http://www.aprende.com.pt/fotos/editor2/Manual%20ARS%20\[Trad\].pdf](http://www.aprende.com.pt/fotos/editor2/Manual%20ARS%20[Trad].pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WATTS, D. **Seis graus de separação**: a evolução da ciência de redes em uma era conectada. São Paulo: Leopardo, 2009.

WEINSCHENK, S. **The secret to designing an intuitive UX**: match the mental model to the conceptual model. Disponível em: <<http://www.uxmag.com/articles/the-secret-to-designing-an-intuitive-user-experience>>. Acesso em: 24 fev. 2012.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZURKOWSKI, P.G. **Information services environment relationships and priorities**. Washington D.C.: National Commission on Libraries, 1974.

APÊNDICES

APÊNDICE A**Roteiro base para Entrevista Estruturada a ser aplicada aos
Participantes da Pesquisa**

Nome: _____

1 Função ocupacional: () Analista () Consultor

2 Área de atuação na empresa: () Atendimento () Projetos

3 Idade:

() 21 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() mais de 50 anos

4 Formação escolar (respostas múltiplas – Informar área e ano de formação – Caso tenha mais de uma formação, mencionar o título, área e ano de formação na opção outros)

() Graduação – Área: _____ Ano: _____

() Especialização – Área: _____ Ano: _____

() Mestrado – Área: _____ Ano: _____

() Doutorado – Área: _____ Ano: _____

() Outros _____

5 Tempo de trabalho na empresa:

() menos de 2 anos

() 2 a 4 anos

() 4 a 6 anos

() 6 a 8 anos

() 8 a 10 anos

() mais de 10 anos

6 Tempo de experiência anterior na mesma atividade:

- () menos de 2 anos
() 2 a 4 anos
() 4 a 6 anos
() 6 a 8 anos
() 8 a 10 anos
() mais de 10 anos

7 No exercício da sua atividade nesta empresa, quando questionado por um cliente sobre informações relativas à sua área de conhecimento, como você estrutura o atendimento ? Descreva de forma sucinta, na forma de passo a passo, desde o contato inicial do cliente até a entrega da informação solicitada. Mencione ainda, quando houver, os procedimentos pós-atendimento.

8 Quando necessita auxílio em sua área de atuação, por qualquer motivo, a quem você recorre, na empresa, para solicitar apoio ou melhorar o seu nível de informação ? Informe o nome e a área do colega. Cite quantos colegas achar necessário iniciando pela sua unidade.

Nome: _____ Área: _____

9 Ao indicar as pessoas na questão 8, quais são os critérios que você utiliza para escolher as pessoas: (escolha até duas alternativas)

- () Amizade/Afinidade
- () Formação escolar
- () Experiência profissional
- () Recomendação de terceiros
- () Outros: _____

A partir desse momento, para efetivar as respostas de alguns tópicos, será utilizada a escala abaixo indicada:

- 1 Concordo plenamente;**
- 2 Concordo em parte;**
- 3 Não sei se concordo ou discordo;**
- 4 Discordo em parte;**
- 5 Discordo plenamente.**

10 Na atuação de suas atividades profissionais você tem facilidade em:

10.1 Identificar um assunto ou outra informação necessária para a pesquisa

Escala de valor ()

10.2 Formular questões apropriadas baseando-se na informação necessária para pesquisa

Escala de valor ()

10.3 Utilizar fontes de informação gerais e específicas para aumentar o grau de conhecimento sobre o tópico a ser pesquisado

Escala de valor ()

10.4 Indique as 3 principais fontes de informação que utiliza em sua pesquisa, por ordem de preferência:

- () amigos
 - () colegas de trabalho
 - () professores
 - () bibliotecas
 - () catálogos de editoras
 - () bases de dados
 - () coleção particular
 - () bibliografias
 - () resumos
 - () áreas da empresa
 - () intranet
 - () institutos de pesquisa/entidades especializadas
 - () Internet - identificar os tipos de fontes: _____
 - () outros meios. Quais? _____
-

10.5 Como seleciona as fontes para realizar um trabalho de pesquisa (múltipla escolha):

- autoridade do autor
- autoridade da editora
- abordagem tradicional do tema
- recomendação de terceiros
- atualização da obra/documento
- abordagem nova do tema
- clareza da exposição
- profundidade de tratamento do tema
- críticas orais
- por outros critérios. Especifique: _____
- nunca observou estes pontos

10.6 Durante a realização de pesquisa tem facilidade para modificar o tipo de informação necessária ou tópico de pesquisa para concluir o foco da pesquisa

Escala de valor ()

10.7 Durante a realização da pesquisa identifica conceitos e palavras-chave que possam representar a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão

Escala de valor ()

11 Quando você precisa fazer uma pesquisa, o que faz para decidir qual a informação a ser recuperada:

11.1 Identifica o valor e as diferenças de potencialidade de fontes em uma variedade de formatos (documentos, pessoas, instituições, etc.) para a pesquisa

Escala de valor ()

11.2 Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes

Escala de valor ()

11.3 Diferencia os vários tipos de fontes de informação, como por exemplo: primárias, secundárias e terciárias, reconhecendo o seu valor e a sua importância para cada área específica

Escala de valor ()

11.4 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e a mídias mais adequadas (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos, material cartográfico, registros sonoros, etc.)

Escala de valor ()

11.5 Determina um planejamento factível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária

Escala de valor ()

12 Na fase realização da pesquisa julga proceder de modo correto quando da:

12.1 Seleção de tipos de sistemas de recuperação da informação e da variedade de formatos de documentos impressos e eletrônicos

Escala de valor ()

12.2 Identificação dos tipos de informação contidos em um sistema tradicional e eletrônico e os tipos de fontes indexadas **Escala de valor ()**

12.3 Seleção apropriada de sistemas de informação para a recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico da investigação a ser realizada, e solicita ajuda para pesquisar em diferentes tipos de instrumentos como bibliografias, catálogos online, bases de dados, fontes de referência entre outros **Escala de valor ()**

12.4 Elaboração de um plano de trabalho apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa **Escala de valor ()**

12.5 Identificação de palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária **Escala de valor ()**

12.6 Utilização de vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa, executando a pesquisa como sucesso **Escala de valor ()**

12.7 Construção e implementação de uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação, usando, por exemplo, lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc. **Escala de valor ()**

12.8 Utilização de autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios como, por exemplo, profissionais da informação para melhorar os seus resultados de pesquisa **Escala de valor ()**

12.9 Utilização de classificação e/ou outros sistemas para localizar as fontes de informação juntos aos serviços de informação **Escala de valor ()**

12.10 Utilização de serviços de informação tradicionais, eletrônicos ou pessoas especializadas para recuperar a informação necessária **Escala de valor ()**

12.11 Avaliação da quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser utilizadas **Escala de valor ()**

12.12 Identificação de lacunas na informação face aos resultados da pesquisa **Escala de valor ()**

12.13 Revisão da estratégia de busca se for necessário obter mais informação **Escala de valor ()**

12.14 Anotação das fontes de pesquisa para referenciação bibliográfica **Escala de valor ()**

12.15 Compreensão da necessidade de organização e tratamento da informação obtida **Escala de valor ()**

15.8 Reconhece a habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios para acessar informação precisa e válida

Escala de valor ()

15.9 Compreende a necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos

Escala de valor ()

15.10 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação

Escala de valor ()

15.11 Avalia se as fontes de informação são confiáveis ou contraditórias

Escala de valor ()

15.12 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões

Escala de valor ()

16 Quanto à compreensão das questões legais e éticas que envolvem a informação:

16.1 Identificação e discussão de questões relacionadas ao livre acesso e acesso restrito de informações na organização

Escala de valor ()

16.2 Compreende as questões legais acerca do direito de propriedade intelectual

Escala de valor ()

16.3 Define e Identifica exemplos de plágio

Escala de valor ()

16.4 Utiliza e obedece adequadamente as políticas institucionais de acesso e uso das fontes de informação

Escala de valor ()

16.5 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados

Escala de valor ()

16.6 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final

Escala de valor ()

16.7 Utiliza estilo e forma de linguagem e redação apropriados, com indicação correta de fontes consultadas

Escala de valor ()

16.8 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas

Escala de valor ()

17 Você já ouviu falar sobre “Competência em Informação” ou “Information literacy”?

() Sim

() Não

17.1 Se respondeu afirmativamente à resposta anterior, descreva o seu conceito.

18 Indique **até 5** habilidades no acesso e uso da informação que considera as mais importantes a serem desenvolvidas na atividade que exerce na organização como forma de realizar o pleno atendimento ao cliente, de desenvolver o seu próprio conteúdo e o potencial de participar efetivamente da sociedade, aprendendo a aprender ao longo da vida:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

19 Indique **até 5** habilidades no acesso e uso da informação que considera as mais importantes que o SEBRAE ofereceu e as condições para o seu desenvolvimento:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

19.1 Das habilidades indicadas e desenvolvidas anteriormente, como pretende fazer uso:

No trabalho	Ao longo de sua vida
a)	a)
b)	b)
c)	c)
d)	d)
e)	e)

20 Observações pessoais sobre a pesquisa que deseja acrescentar:

Data: _____

Nome e Assinatura do Participante:

APÊNDICE B

Centralidade de grau dos atores do SEBRAE/SP - Escritório Regional de Bauru

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES					
Diagonal valid?		NO			
Model:		ASYMMETRIC			
Input dataset:		Rede de Interacoes Bauru			
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
15	F15	12.000	3.000	48.000	12.000
22	F22	7.000	2.000	28.000	8.000
7	F7	6.000	3.000	24.000	12.000
4	F4	6.000	3.000	24.000	12.000
13	F13	6.000	1.000	24.000	4.000
24	F24	5.000	4.000	20.000	16.000
12	F12	4.000	1.000	16.000	4.000
20	F20	4.000	7.000	16.000	28.000
16	F16	4.000	2.000	16.000	8.000
9	F9	4.000	1.000	16.000	4.000
17	F17	4.000	6.000	16.000	24.000
11	F11	3.000	1.000	12.000	4.000
3	F3	3.000	9.000	12.000	36.000
8	F8	3.000	1.000	12.000	4.000
21	F21	3.000	1.000	12.000	4.000
18	F18	3.000	2.000	12.000	8.000
6	F6	2.000	2.000	8.000	8.000
19	F19	1.000	3.000	4.000	12.000
25	F25	1.000	0.000	4.000	0.000
26	F26	1.000	3.000	4.000	12.000
2	F2	0.000	4.000	0.000	16.000
10	F10	0.000	0.000	0.000	0.000
23	F23	0.000	1.000	0.000	4.000
5	F5	0.000	13.000	0.000	52.000
1	F1	0.000	5.000	0.000	20.000
14	F14	0.000	4.000	0.000	16.000

DESCRIPTIVE STATISTICS					
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	3.154	3.154	12.615	12.615
2	Std Dev	2.769	2.892	11.077	11.566
3	Sum	82.000	82.000	328.000	328.000
4	Variance	7.669	8.361	122.698	133.775
5	SSQ	458.000	476.000	7328.000	7616.000
6	MCSSQ	199.385	217.385	3190.154	3478.154
7	Euc Norm	21.401	21.817	85.604	87.270
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	12.000	13.000	48.000	52.000
10	N of obs	26.000	26.000	26.000	26.000

Network Centralization (Outdegree) = 36.800%
Network Centralization (Indegree) = 40.960%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset FreemanDegree

Running time: 00:00:01
Output generated: 27 ago 12 22:13:46
Copyright (c) 2002-12 Analytic Technologies

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APÊNDICE C

Grau de Proximidade dos atores do SEBRAE/SP – Escritório Regional de Bauru

CLOSENESS CENTRALITY					

Input dataset:		Rede de Interacoes Bauru			
Method:		Geodesic paths only (Freeman Closeness)			
Output dataset:		Closeness			
Note: Data not symmetric, therefore separate in-closeness & out-closeness computed.					
The network is not connected. Technically, closeness centrality cannot be computed, as there are infinite distances.					
Closeness Centrality Measures					
		1	2	3	4
		inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness

5	F5	182.000	650.000	13.736	3.846
14	F14	207.000	650.000	12.077	3.846
2	F2	230.000	650.000	10.870	3.846
18	F18	253.000	575.000	9.881	4.348
1	F1	266.000	650.000	9.398	3.846
6	F6	268.000	552.000	9.328	4.529
3	F3	281.000	208.000	8.897	12.019
19	F19	283.000	625.000	8.834	4.000
17	F17	285.000	219.000	8.772	11.416
20	F20	288.000	219.000	8.681	11.416
26	F26	291.000	225.000	8.591	11.111
8	F8	295.000	200.000	8.475	12.500
23	F23	295.000	650.000	8.475	3.846
24	F24	296.000	191.000	8.446	13.089
15	F15	305.000	182.000	8.197	13.736
22	F22	307.000	189.000	8.143	13.228
16	F16	311.000	221.000	8.039	11.312
7	F7	313.000	195.000	7.987	12.821
4	F4	314.000	201.000	7.962	12.438
9	F9	325.000	208.000	7.692	12.019
12	F12	625.000	155.000	4.000	16.129
21	F21	625.000	186.000	4.000	13.441
13	F13	625.000	144.000	4.000	17.361
11	F11	625.000	175.000	4.000	14.286
25	F25	650.000	625.000	3.846	4.000
10	F10	650.000	650.000	3.846	3.846

Network centralization not computed for unconnected graphs
Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset closeness

Running time: 00:00:01
Output generated: 27 ago 12 22:26:53
UCINET 6.377 Copyright (c) 1992-2011 Analytic Technologies

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APÊNDICE D

Grau de Intermediação dos atores do SEBRAE/SP – Escritório Regional de Bauru

```

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY
-----
Input dataset:                               Rede de Interacoes Bauru

Important note: this routine binarizes but does NOT symmetrize.

Un-normalized centralization: 2548.000
      1      2
      Betweenness nBetweenness
-----
3  F3      118.000      19.667
24 F24      92.933      15.489
15 F15      72.400      12.067
8  F8       71.333      11.889
17 F17      25.717       4.286
22 F22      25.000       4.167
6  F6       22.333       3.722
16 F16      16.783       2.797
9  F9       15.000       2.500
7  F7       13.867       2.311
18 F18      12.283       2.047
13 F13      10.133       1.689
20 F20       8.767       1.461
11 F11       7.500       1.250
4  F4        5.583       0.931
21 F21       1.833       0.306
19 F19       0.333       0.056
12 F12       0.200       0.033
1  F1         0.000       0.000
14 F14       0.000       0.000
2  F2         0.000       0.000
10 F10       0.000       0.000
23 F23       0.000       0.000
5  F5         0.000       0.000
25 F25       0.000       0.000
26 F26       0.000       0.000

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE
      1      2
      Betweenness nBetweenness
-----
1  Mean          20.000          3.333
2  Std Dev       31.253          5.209
3  Sum           520.000          86.667
4  Variance      976.779          27.133
5  SSQ          35796.254         994.340
6  MCSSQ        25396.254         705.451
7  Euc Norm     189.199          31.533
8  Minimum       0.000          0.000
9  Maximum      118.000          19.667
10 N of Obs     26.000          26.000

Network Centralization Index = 16.99%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset FreemanBetweenness

-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 27 ago 12 22:27:38
UCINET 6.377 Copyright (c) 1992-2011 Analytic Technologies

```

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APÊNDICE E

Quadro 11 – Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 1

PADRÃO 1 - A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação					
	Escala de atitude Likert				
	1 Concorda Plenamente	2 Concorda em parte	3 Não sabe se concorda ou discorda	4 Discorda em parte	5 Discorda plenamente
Média geral do PADRÃO 1	51%	28%	11%	5%	5%
1.1 Média indicador 1 - Define e reconhece a necessidade de informação	62%	30%	6%	0%	3%
1.1.1 Identificar um assunto ou outra informação necessária para a pesquisa	74%	22%	0%	0%	4%
1.1.2 Formular questões apropriadas baseando-se na informação necessária para pesquisa	65%	30%	0%	0%	4%
1.1.3 Utilizar fontes de informação gerais e específicas para aumentar o grau de conhecimento sobre o tópico a ser pesquisado	57%	30%	13%	0%	0%
1.1.4 Durante a realização de pesquisa tem facilidade para modificar o tipo de informação necessária ou tópico de pesquisa para concluir o foco da pesquisa	48%	39%	13%	0%	0%
1.1.5 Durante a realização da pesquisa identifica conceitos e palavras-chave que possam representar a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão	65%	26%	4%	0%	4%
1.2 Média indicador 2 - Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais	55%	23%	12%	9%	1%
1.2.1 Identifica o valor e as diferenças de potencialidade de fontes em uma variedade de formatos (documentos, pessoas, instituições, etc.) para a pesquisa	39%	39%	13%	9%	0%
1.2.2 Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes	70%	17%	9%	4%	0%
1.2.3 Diferencia os vários tipos de fontes de informação, como por exemplo: primárias, secundárias e terciárias, reconhecendo o seu valor e a sua importância para cada área específica	57%	13%	13%	13%	4%
1.3 Média indicador 3 - Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária	37%	30%	15%	7%	11%
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 a mídias mais adequadas (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos, material cartográfico, registros sonoros, etc.)	35%	39%	17%	4%	4%
1.3.2 Determina um planejamento factível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária	39%	22%	13%	9%	17%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APÊNDICE F

Quadro 12 - Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 2

PADRÃO 2 - A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade					
	Escala de atitude Likert				
	1 Concorda Plenamente	2 Concorda em parte	3 Não sabe se concorda ou discorda	4 Discorda em parte	5 Discorda plenamente
Média geral do PADRÃO 2	44%	29%	12%	7%	9%
2.1 Média indicador 1 - Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.	33%	41%	14%	7%	4%
2.1.1 Seleção de tipos de sistemas de recuperação da informação e da variedade de formatos de documentos impressos e eletrônicos	35%	26%	26%	9%	4%
2.1.2 Identificação dos tipos de informação contidos em um sistema tradicional e eletrônico e os tipos de fontes indexadas	26%	52%	17%	0%	4%
2.1.3 Seleção apropriada de sistemas de informação para a recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico da investigação a ser realizada, e solicita ajuda para pesquisar em diferentes tipos de instrumentos como bibliografias, catálogos online, bases de dados, fontes de referência entre outros	39%	43%	0%	13%	4%
2.2 Média indicador 2 - Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.	37%	30%	13%	7%	14%
2.2.1 Elaboração de um plano de trabalho apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa	26%	39%	13%	9%	13%
2.2.2 Identificação de palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária	65%	22%	4%	0%	9%
2.2.3 Utilização de vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa, e executando a pesquisa como sucesso	48%	39%	9%	0%	4%
2.2.4 Construção e implementação de uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação, usando, por exemplo, lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc.	22%	9%	30%	9%	30%
2.2.5 Utilização de autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios como, por exemplo, profissionais da informação para melhorar os seus resultados de pesquisa	22%	39%	9%	17%	13%

2.3 - Média indicador 3 - Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.	41%	26%	9%	11%	13%
2.3.1 Utilização de classificação e/ou outros sistemas para localizar as fontes de informação juntos aos serviços de informação	26%	30%	13%	13%	17%
2.3.2 Utilização de serviços de informação tradicionais, eletrônicos ou pessoas especializadas para recuperar a informação necessária	57%	22%	4%	9%	9%
2.4 - Média indicador 4 - A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário	38%	33%	13%	6%	10%
2.4.1 Avaliação da quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser utilizadas	26%	35%	13%	13%	13%
2.4.2 Identificação de lacunas na informação face aos resultados da pesquisa	30%	43%	13%	0%	13%
2.4.3 Revisão da estratégia de busca se for necessário obter mais informação	57%	22%	13%	4%	4%
2.5 - Média indicador 5 - A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes	70%	15%	9%	4%	2%
2.5.1 Anotação das fontes de pesquisa para referência bibliográfica	57%	17%	13%	9%	4%
2.5.2 Compreensão da necessidade de organização e tratamento da informação obtida	83%	13%	4%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APÊNDICE G

Quadro 13 - Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 3

PADRÃO 3 - A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes					
	Escala de atitude Likert				
	1 Concorda Plenamente	2 Concorda em parte	3 Não sabe se concorda ou discorda	4 Discorda em parte	5 Discorda plenamente
Média geral do PADRÃO 3	62%	23%	6%	1%	8%
3.1 - Média indicador 1 - Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida	67%	17%	3%	3%	10%
3.1.1 Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias e princípios contidos nas fontes de informação	83%	9%	0%	4%	4%
3.1.2 Reformula conceitos com suas próprias palavras	65%	17%	0%	4%	13%
3.1.3 Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada	52%	26%	9%	0%	13%
3.2 - Média indicador 2 - Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes	46%	36%	10%	1%	7%
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	48%	39%	9%	0%	4%
3.2.2 Analisa a lógica da argumentação da informação obtida	65%	17%	4%	4%	9%
3.2.3 Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte e seu valor para o projeto de pesquisa assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem social, cultural, histórica, geográfica e/ou atualidade da fonte de informação	30%	52%	4%	4%	9%
3.2.4 Reconhece a habilidade para encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e ou editores – produtores	39%	26%	26%	0%	9%
3.2.5 Reconhece a habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios para acessar informação precisa e válida	30%	48%	13%	0%	9%
3.2.6 Compreende a necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos	61%	30%	4%	0%	4%

3.3 - Média indicador 3 - Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação	74%	16%	4%	0%	6%
3.3.1 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação	78%	13%	4%	0%	4%
3.3.2 Avalia se as fontes de informação são confiáveis ou contraditórias	78%	13%	4%	0%	4%
3.3.3 Compara a nova informação como o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões	65%	22%	4%	0%	9%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APÊNDICE H

Quadro 14 - Consolidação do resultado da entrevista com as respostas para o padrão 5

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					
	Escala de atitude Likert				
	1 Concorda Plenamente	2 Concorda em parte	3 Não sabe se concorda ou discorda	4 Discorda em parte	5 Discorda plenamente
Média geral do PADRÃO 5	53%	21%	11%	4%	11%
5.1 - Média indicador 1 - Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia	50%	25%	12%	4%	9%
5.1.1 Identificação e discussão de questões relacionadas ao livre acesso e acesso restrito de informações na organização	43%	35%	13%	0%	9%
5.1.2 Compreende as questões legais acerca do direito de propriedade intelectual	52%	35%	9%	0%	4%
5.1.3 Define e Identifica exemplos de plágio	48%	17%	13%	9%	13%
5.1.4 Utiliza e obedece adequadamente à políticas institucionais de acesso e uso das fontes de informação	57%	13%	13%	9%	9%
5.2 - Média indicador 2 - Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação	54%	13%	7%	9%	17%
5.2.1 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados	74%	9%	0%	9%	9%
5.2.2 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final	35%	17%	13%	9%	26%
5.3 - Média indicador 3 - Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados	54%	24%	15%	0%	7%
5.3.1 Utiliza estilo e forma de linguagem e redação apropriados, com indicação correta de fontes consultadas	48%	35%	13%	0%	4%
5.3.2 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas	61%	13%	17%	0%	9%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador