



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

Campus de Marília

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

CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A AGREGAÇÃO DE VALOR
SOB A ÓTICA DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO EM AMBIENTES DE
CONSULTORIA**

Marília - SP
2020

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

CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A AGREGAÇÃO DE VALOR
SOB A ÓTICA DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO EM AMBIENTES DE
CONSULTORIA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista/UNESP - Campus de Marília, como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo

Marília - SP
2020

Y12c Yafushi, Cristiana Aparecida Portero.
A competência em informação e a agregação de valor sob a ótica do cliente: um estudo de caso em ambientes de consultoria / Cristiana Aparecida Portero Yafushi. – Marília, 2020.
394 p. ; 30 cm.

Orientadora: Regina Célia Baptista Belluzzo.
Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2020.
Bibliografia: f. 358-379

1. Competência em informação. 2. Empresas de consultoria. 3. Valor agregado. 4. Administração – Processo decisório. I. Título.

CDD 028.7

Elaboração: André Sávio Craveiro Bueno
CRB 8/8211
Unesp – Faculdade de Filosofia e Ciências

A competência em informação e a agregação de valor sob a ótica do cliente: estudo de caso em ambientes de consultoria

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

Banca examinadora:

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

Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim (Membro titular interno)
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Prof. Dr. Claudio Marcondes de Castro Filho (Membro titular interno)
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Profa. Dra. Elaine Cristina Lopes (Membro titular externo)
Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranaguá

Profa. Dra. Sonia Aparecida Cabestré (Membro titular externo)
UNISAGRADO – Bauru

Local: Faculdade de Filosofia e Ciências / Universidade Estadual Paulista – Campus de Marília.

Data: 18 de março de 2020.

*Dedico ao meu amado marido, Ronney Massatoshi Yafushi.
À minha doce filha, Sophia Harumi Yafushi.
Aos meu pais, Jaime e Izilda.
E à minha orientadora Regina Célia Baptista Belluzzo.*

AGRADECIMENTOS

Ao pai celestial, mãe santíssima e aos mentores espirituais pela oportunidade e recursos propiciados para realizar um grande sonho e superar todos os obstáculos nesta jornada.

À Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo, meu exemplo de vida, de dignidade, respeito, competência e dedicação, por todas as orientações, por todo o imenso conhecimento compartilhado, mas, principalmente por acreditar no meu sonho e me motivar com tanto carinho e fé por dias melhores. Eterna gratidão minha querida mestra e anjo!

À Profa. Dra. Glória Georges Feres, por contribuir para minha formação, pela preocupação e conhecimento compartilhado, por todo cuidado de sempre.

À Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim, pelo profissionalismo, por buscar sempre as oportunidades para os seus alunos, por desenvolver as habilidades e criar conhecimentos, pelas discussões, reflexões no âmbito acadêmico, mas, principalmente por fomentar a informação e o conhecimento com equidade, generosidade e competência.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da UNESP, por todo o aprendizado e construção de conhecimento em especial aos professores: Prof. Dr. Carlos Cândido de Almeida, Profa. Dra. Daniela Pereira dos Reis, Profa. Dra. Glória Georges Feres, Profa. Dra. Luana Maia Woida, Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, Prof. Dr. Oswaldo Almeida Júnior, Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo, Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas, Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim.

Aos professores Dr. Claudio Marcondes de Castro Filho, Dra. Elaine Cristina Lopes, Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim, Dra. Sônia Aparecida Cabestré, pelas contribuições e por fazerem parte de minha banca de defesa de doutorado.

Aos professores e amigos Adalberto Sanches Munaro, Andréia de Abreu Siqueira, Antônio César Dall'Evedove, Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos, Carlos Alberto Leal Rodrigues, Cássia Regina Bassan de Moraes, Cláudia Maria Bernava Aguillar, Clemilton Luís Bassetto Ranieri, Danielli Santos, Danilo Dolci, Deise Deolindo Silva, Edson Mancuzo, Elaine Cristina Lopes, Elaine Cristina Gomes de Moraes, Fábio Alexandre Cavichioli, Fábio Rodrigues Gonçalves,

Lúcia Helena Fazzane de Castro Marino, Luciana Aparecida Ferrarezi Muzatti, Luciano Ferreira, Maria Alda Barbosa Cabreira, Maria Cristina Rodrigues, Marco Antônio Gandolfo, Maurício Duarte, Oswaldo Lázaro Mendes, Pedro Augusto da Cunha, Regina Ferreira da Rocha, Tamara de Souza Brandão Guaraldo, Vânia Cristina Pastrri Gutierrez, Sandra Barbosa e Wanda Hoffmann por toda dedicação e conhecimento compartilhado.

Aos amigos: Ana Regina Rocha Bueno, Camila Araújo dos Santos, Cristine de Oliveira Bertoncini, Ellen Valotta Elias, Elza Ignácio, Everaldo Henrique Barbosa, Heloá Cristina Camargo de Oliveira, Luci Simas, Luciana Piovezan Rio Branco, Lígia Mariusso, Maria Fabiana Izídio de Almeida, Cleonice Soares, Rafael de Carvalho Andriollo, Rafaela Carolina da Silva, Renata Lira Furtado, Selma Letícia Capinzaiki Ottonicar e Vanessa Cristina Bissoli dos Santos, gratidão por todo o apoio, carinho, desabafos, motivação e amizade. Vocês são a minha família do coração, sempre!

Aos colegas da PPGCI-UNESP/Marília – SP, em especial ao Grupo de Estudo: Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional, pelo compartilhamento de experiências, construção de conhecimento e convívio.

Aos meus familiares: irmãos, cunhadas, cunhados, sobrinhos, sogros, avó Haruko Izzo Yafushi, em especial Josiane Portero Yafushi e Marcio Massahiro Yafushi, gratidão por todo o apoio e carinho!

Às *organizações-clientes* e seus gestores e à organização prestadora de serviços de consultoria e seus consultores, pelas contribuições imensuráveis, participação e disposição em fazerem parte desse trabalho.

Saber Viver

**“Não sei... Se a vida é curta
Ou longa demais para nós,
Mas sei que nada do que vivemos
Tem sentido, se não tocamos o coração das pessoas.**

**Muitas vezes basta ser:
Colo que acolhe,
Braço que envolve,
Palavra que conforta,
Silêncio que respeita,
Alegria que contagia,
Lágrima que corre,
Olhar que acaricia,
Desejo que sacia,
Amor que promove.**

**E isso não é coisa de outro mundo,
É o que dá sentido à vida.
É o que faz com que ela
Não seja nem curta,
Nem longa demais,
Mas que seja intensa,
Verdadeira, pura...Enquanto durar”
(Cora Coralina)**

RESUMO

As organizações estão inseridas em um contexto extremamente competitivo com grandes transformações de ordem produtivas, tecnológicas, sociais e econômicas, que emergiram das revoluções industriais. Dessa maneira, a criação de valor, depende impreterivelmente de se ter disponíveis ferramentas informacionais e profissionais capacitados e competentes em informação dentro do contexto organizacional. Nessa perspectiva, as organizações prestadoras de serviços, necessitam adquirir e desenvolver essa competência e oferecer serviços que proporcionem diferenciais competitivos para tomadas de decisão e agregação de valor. Parte-se do pressuposto que os gestores Competentes em Informação constroem conhecimento individual e o compartilham ao coletivo organizacional, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação, apoiados na competência em informação que se constitui uma ferramenta estratégica para que os gestores possam tomar decisões assertivas e possam agregar valor aos serviços prestados aos clientes. Assim, a seguinte questão central é indicada: os gestores que atuam em organizações de serviço possuem competência em Informação para acessar, buscar, analisar e usar a informação, a fim de construir conhecimento e aplicá-lo na agregação de valor para atender as demandas dos clientes? O objetivo geral fundamenta-se em analisar a inter-relação entre a Competência em Informação e a construção de conhecimento para gerar agregação de valor ao processo decisório como um diferencial competitivo para as organizações de serviço das 10 empresas que perfazem o universo selecionado para a realização de um estudo de caso - a *empresa de consultoria 'X'* e suas nove *organizações-clientes* localizadas no Estado de São Paulo, almejando indicar diferenciais competitivos para organizações de serviços. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica que propiciou o aprofundamento e compreensão das temáticas abordadas e possibilitou a construção do referencial teórico, o que foi essencial para dar prosseguimento ao estudo de caso, método selecionado e que é caracterizado como descritivo e exploratório e de natureza quali-quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de: a) análise documental, embasada nas informações abertas disponibilizadas no *website* das organizações e trocas de *e-mail* com as organizações participantes, b) técnica de questionário – perfazendo a aplicabilidade para as 9 *organizações-clientes* e c) entrevista estruturada – contemplando a *empresa de consultoria 'X'* e o proprietário/consultor, d) Aplicação do Diagrama Belluzzo® aos 6 consultores da *empresa de consultoria 'X'*. No que tange à análise dos dados coletados, utilizou-se da aplicação e da validação do questionário, apoiando-se na inter-relação com o método 'Análise de Conteúdo' elaborado por Laurence Bardin e a articulação entre os padrões e indicadores de Competência em Informação, além de diferentes abordagens conceituais sobre processos decisórios e cocriação de valor em organizações de serviços. Foi realizada a triangulação (análise documental, questionário, entrevista estruturada e resultados da aplicação do Diagrama Belluzzo®) permitindo analisar todos os elementos que envolvem a agregação de valor e o processo decisório nas organizações de serviços e sua articulação com a Competência em Informação. Isso permitiu construir uma modelagem conceitual, ao final, constituída por diretrizes e orientações básicas que são oferecidas a fim de contribuir para que a Competência em Informação seja desenvolvida e implementada em ambientes de serviços, em especial nas empresas de consultoria, auxiliando na criação de valores para a tomada de decisões assertivas como garantia de ações estratégicas efetivas e inovadoras.

Palavras-chave: Agregação de valor. Cocriação de valor. Competência em Informação. Organizações de Serviços de Consultoria. Processo Decisório.

ABSTRACT

Organizations are in a competitive context based on productive, technological, social and economical transformations emerged by the industrial revolution. Value creation depends on the availability of information tools and skilled professionals which are information literates. Therefore, service provider organizations need to acquire and develop this literacy to offer services based on information literate professionals. These professionals influence competitive advantage, decision-making and added value. Information literate professionals construct individual knowledge and share it collectively, since they are skilled to access, evaluate, use and disseminate information. Information literacy is a strategic tool, so managers can make effective decisions and add value in the services provided to the customers. The following research question is proposed: Do managers who work for service organizations have skills to access, seek, analyze and use information to construct knowledge and add value to meet customer demands? The main purpose is to analyze the connection between information literacy and knowledge construction to add value to the decision process as a competitive advantage to service organizations. The focus is to analyze this literacy and knowledge in 10 businesses, which are part of the selected sample of a case study in Sao Paulo State. Information literacy and knowledge construction can influence competitive advantage to service provider organizations. A literature review was developed to understand the topics of this research and allowed the construction of theoretical concepts. The bibliographic review was fundamental to guide a descriptive and exploratory case study based on a quali-quantitative approach. The data collection occurred through a) document analysis available at the website of the organizations and email messages, b) questionnaire applied to 9 organizations clients, c) observation and a structured interview with consulting company "X" and the manager/consultant, d) application of Belluzzo's diagram® to 6 consultants who work for company "X". Data analysis was based on content analysis created by Laurence Bardin and the connection of information literacy standards and indicators with theories about decision-making and co-creation in services provider organizations. The triangulation technique was also used to analyze data (document analysis, questionnaires, structured interview and the results of Belluzzo's Diagram®). The triangulation allowed to analyze the elements involved in adding value, decision-making and information literacy in services organizations. This research represents a conceptual model to encourage information literacy to be used by organizations, especially consulting businesses. This model was constructed based on this literacy guidelines that are useful to implement information literacy in services provider organizations. Information literacy can contribute to creating value for effective decision-making in order to guarantee effective and innovative strategic actions.

Keywords: Value adding. Co-creation of value. Information Literacy. Consulting services. Decision-making.

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 – Evolução histórica das Revoluções Industriais.....	23
Figura 2 – 7 (sete) faces da competência em informação.....	66
Figura 3 – Dimensões da ColInfo sob a perspectiva de Vitorino e Piantola (2011).....	69
Figura 4 – Modos de busca pela informação.....	70
Figura 5 – Consequências da ausência de ColInfo no ambiente de trabalho.....	72
Figura 6 – Valor agregado à informação.....	80
Figura 7 – Tarefas do processo de gerenciamento de informações.....	84
Figura 8 – Elementos do sistema de produção de produtos e serviços.....	93
Figura 9 – O Triângulo do Serviço.....	106
Figura 10 – Principais tendências de negócios.....	119
Figura 11 – Modelo da hierarquia de valor para o cliente.....	124
Figura 12 – Percepção de valor pelo cliente.....	127
Figura 13 – Inter-relação do processo de agregação e percepção de valor sob a ótica da Competência em Informação (ColInfo).....	134
Figura 14 – Pacote de valor para os clientes aplicáveis às consultorias.....	137
Figura 15 – Modelo conceitual de cocriação de valor.....	141
Figura 16 – Modelo DART aplicado às consultorias.....	142
Figura 17 – Inter-relação dos Principais Elementos para Cocriação de Valor nas Organizações de Serviços com os Padrões e Indicadores de ColInfo.....	151
Figura 18 – Elementos para criação de valor em ambientes de consultoria.....	156
Figura 19 – Distorções habituais caracterizadas pela falta de percepção estratégica das organizações.....	163
Figura 20 – Ensinaamentos de sucesso com enfoque no valor para os clientes.....	166
Figura 21 – Processo SECI.....	175
Figura 22 – Modelos de tomada de decisões: ambiguidade/conflito sobre objetivos <i>versus</i> incerteza técnica.....	185
Figura 23 – Principais problemas em uma organização mal estruturada.....	189
Figura 24 – Gerenciamento estratégico para tomada de decisão sob a perspectiva da Competência em Informação.....	192
Figura 25 – Etapas da pesquisa.....	195
Figura 26 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 1.....	235
Figura 27 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 2.....	235
Figura 28 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 3.....	236
Figura 29 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 4.....	236
Figura 30 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 5.....	237
Figura 31 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 6.....	237
Figura 32 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 1).....	238
Figura 33 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 1.....	240
Figura 34 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 2.....	240
Figura 35 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 3.....	241
Figura 36 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 4.....	241

Figura 37 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 5.....	242
Figura 38 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 6.....	242
Figura 39 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 2).....	243
Figura 40 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 1.....	245
Figura 41 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 2.....	245
Figura 42 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 3.....	246
Figura 43 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 4.....	247
Figura 44 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 5.....	247
Figura 45 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 6.....	248
Figura 46 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 3).....	249
Figura 47 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 1.....	251
Figura 48 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 2.....	251
Figura 49 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 3.....	252
Figura 50 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 4.....	253
Figura 51 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 5.....	253
Figura 52 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 6.....	254
Figura 53 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 4).....	255
Figura 54 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 1.....	257
Figura 55 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 2.....	257
Figura 56 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 3.....	258
Figura 57 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 4.....	258
Figura 58 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 5.....	259
Figura 59 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 6.....	259
Figura 60 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 5).....	260
Figura 61 – Modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Competência em Informação em organizações de serviços de consultoria.....	337

LISTA DE GRÁFICOS

	P.
Gráfico 1 – Brasil – volume de serviços.....	21
Gráfico 2 – Idade dos sujeitos pesquisados.....	265
Gráfico 3 – Período de atuação profissional – anos.....	265

LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 – Bases tecnológicas da indústria 4.0.....	25
Quadro 2 – Tipologia de competências.....	37
Quadro 3 – Competências requeridas ao profissional no domínio da informação no contexto organizacional.....	41
Quadro 4 – Modelos internacionais de Competência em Informação.....	52
Quadro 5 – Síntese da Colnfo no ambiente de trabalho no contexto internacional.....	55
Quadro 6 – Síntese com definições de Colnfo no ambiente de trabalho em contexto nacional.....	56
Quadro 7 – Padrões internacionais de desenvolvimento de habilidade em informação e aprendizagem permanente.....	60
Quadro 8 – Padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação.....	61
Quadro 9 – Dimensões da Colnfo.....	68
Quadro 10 – Classificação de serviços (durabilidade, tangibilidade e compromisso).....	97
Quadro 11 – Classificação dos serviços nos processos econômicos.....	100
Quadro 12 – Tipos de Consultorias.....	109
Quadro 13 – Formas de Interação: Consultoria e Organização-cliente.....	112
Quadro 14 – Vantagens e desvantagens do consultor externo e consultor interno.....	115
Quadro 15 – Fatores de Valores Organizacionais.....	144
Quadro 16 – Inter-relação de Padrões e Indicadores de Competência em Informação, Dimensões básicas de Serviço e Cocriação de valor.....	149
Quadro 17 – Diretriz de eficácia.....	170
Quadro 18 – Necessidade, busca e uso da informação no processo decisório.....	179
Quadro 19 – Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.....	183
Quadro 20 – Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Nível 1 – “Necessidade de Informação”).....	210
Quadro 21 – Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Nível 2 – “Busca de Informação”).....	212
Quadro 22 – Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Nível 3 – “Uso da Informação”).....	217
Quadro 23 – Elementos informativos da Organização X Consultoria.....	224
Quadro 24 – Perfil dos consultores.....	233
Quadro 25 – Perfil dos gestores.....	263

Quadro 26 –	Níveis de categorização do questionário em relação à lógica da Figura 18 em inter-relação com os quadros conceituais construídos (Quadros 20, 21 e 22).....	267
Quadro 27 –	Estrutura organizacional adequada para desenvolvimento profissional, social, tecnológico, compartilhamento de informações e criação de conhecimentos (questão 7).....	274
Quadro 28 –	As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito organizacional (questão 8).....	285
Quadro 29 –	Profissionais e o contexto organizacional (questão 9).....	290
Quadro 30 –	Políticas de gerenciamento da informação no âmbito organizacional (questão 10).....	293
Quadro 31 –	Criação de valor nas organizações de serviços (questão 11)...	298
Quadro 32 –	Políticas organizacionais para uso da informação estratégica (questão 12).....	310
Quadro 33 –	A Competência em Informação utilizada como ferramenta para gerar valor em ambientes de serviços (questão 13).....	313
Quadro 34 –	Conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores para criação de valor.....	319
Quadro 35 –	Conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores para tomada de decisão.....	321
Quadro 36 –	Conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores para acesso e uso de informação estratégica.....	323
Quadro 37 –	Ações organizacionais para o desenvolvimento de gestores..	325
Quadro 38 –	Outras observações pessoais dos gestores.....	327

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4 IR	4ª Revolução Industrial
AASL	<i>American Association of School Librarians</i>
ABCO	Associação Brasileira de Consultores
ACRL	<i>Association for Collegge and Research Libraries</i>
ALA	<i>American Library Association</i>
ALFIN	<i>Alfabetización Informacional</i>
CoInfo	Competência em Informação
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IFLA	<i>International Federation of Library Association</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoS	<i>Internet of Services</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
SAD	<i>Sistemas de Apoio à Decisão</i>
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

	P.
1	INTRODUÇÃO..... 18
2	COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS..... 33
2.1	Competência em Informação: das origens aos indicadores e padrões..... 42
3	A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A GERAÇÃO DE VALOR EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO DE CONSULTORIA..... 87
3.1	Produtos e Serviços: conceitos e diferenças..... 91
3.1.1	Classificação de Produtos e Serviços..... 95
3.2	Organizações de Serviço de Consultoria..... 107
3.3	Agregação, Percepção, Cocriação de Valor e Colnfo..... 121
3.3.1	Cocriação do Valor e Colnfo..... 135
3.4	Estratégias de Serviços, Tomada de Decisão e Colnfo..... 161
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 194
4.1	Etapa 1 – Revisão Bibliográfica..... 196
4.2	Etapa 2 – Estudo de Caso..... 198
4.2.1	Definição do universo de pesquisa e da população alvo..... 199
4.3	Procedimentos de coleta de dados..... 200
4.3.1	Análise Documental..... 201
4.3.2	Entrevista Estruturada..... 202
4.3.3	Aplicação do Diagrama Belluzzo®..... 204
4.3.4	Questionário..... 207
5	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... 209
5.1	Revisão da Literatura..... 209
5.2	Análise Documental..... 223
5.3	Entrevista Estruturada..... 226
5.4	Aplicação do Diagrama Belluzzo®..... 232
5.5	Questionário..... 262
6	MODELAGEM CONCEITUAL PARA TOMADA DE DECISÃO, AGREGAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR SOB A PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA..... 335
7	CONCLUSÃO..... 350
	REFERÊNCIAS..... 358
	APÊNDICES..... 380
	APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista elaborada para a aplicação ao consultor/proprietário da empresa de consultoria ‘X’..... 381
	APÊNDICE B – Roteiro de apresentação aos profissionais da empresa de consultoria ‘X’ sobre as orientações do uso do Diagrama Belluzzo® aplicado na entrevista,

adaptado de Santos (2014) para geração do Mapa Conceitual.....	384
APÊNDICE C – Exemplo de uso do Diagrama Belluzzo®.....	386
APÊNDICE D – Questionário elaborado para a aplicação aos gestores (21 sujeitos) das 9 <i>organizações-clientes</i> selecionadas.....	387
APÊNDICE E – Termo de consentimento e autorização para participação da <i>empresa de consultoria 'X'</i> e <i>organizações-clientes</i>	393
APÊNDICE F – Termo de consentimento e autorização para participação dos consultores/profissionais da <i>empresa de consultoria 'X'</i>	394

1 INTRODUÇÃO

As organizações se deparam constantemente com a necessidade de se utilizar da informação e do conhecimento de maneira estratégica e inteligente, sendo que o contexto traz exigências que as obriga a se adequarem diante da competitividade e, deste modo, as informações devem ser trabalhadas e transformadas a fim de gerar um novo conhecimento que poderá ser empregado na resolução de conflitos, alternativas viáveis, análises críticas, vantagens competitivas, mensuráveis e qualificáveis.

As informações perpassam o contexto organizacional interno e externo, sendo um processo que envolve: 1: conhecimento advindo de experiências, crenças, cultura, religião de um indivíduo, 2: acrescentam-se os dados que são fatos registrados e compilados, 3: somam-se às informações que proporcionam um significado para o ser cognoscente, 4: o resultado é o conhecimento novo. Todos esses elementos aplicados por um gestor competente, capacitado na prática de ações, e execução de atividades, geram escala estruturada de trajetória que fomentam a estratégia organizacional, norteando seus membros, na compreensão, no uso, seleção, geração e disseminação de conhecimento.

Cabe salientar que os gestores para desenvolverem suas atividades e gerenciarem sua equipe na execução de suas funções, dependem impreterivelmente de informações confiáveis e do conhecimento existente na organização e, os estudos promovidos por esses fatores, auxiliam o progresso da Ciência da Informação, conforme explana Valentim (2008a, p. 2): “[...], portanto, os estudos relacionados a esses fenômenos são extremamente importantes para o avanço da área de Ciência da Informação”.

Nessa perspectiva, tanto maior e melhor será a atuação das organizações e de seus tomadores de decisões frente ao mercado concorrente, em decorrência da adoção de forças diferenciais competitivas, tais como: soluções otimizadas, condições ambientais, estruturais, financeiras e tecnológicas da empresa adequadas e ofertadas as áreas; adoção de sistemas eficientes e atualizados; promoção de conhecimento, por meio da discussão em grupo de forma ordenada sabendo ouvir os anseios e conflitos dos membros subordinados; conhecer toda a organização de maneira sistêmica; promover o desenvolvimento de competências técnicas, operacionais e gerenciais;

incentivar e motivar a criatividade e inovação; estruturar, consolidar e fundamentar a informação e o conhecimento disponibilizando seus fluxos de informação e comunicação de maneira integradora entre as áreas; promover a interação e motivar a busca por respostas e alternativas de maneira prática que sustentem diariamente essa capacitação de competências, contribuindo para a organização alcançar a rapidez, qualidade, maior competitividade, solidez e eficácia em seus processos e decisões gerenciais.

North (2010, p. 28) declara que os gestores possuem a responsabilidade de criar condições organizacionais favoráveis para se apropriar da informação e convertê-la em conhecimento “[...] eles mesmos são suportes de conhecimentos, especialistas, seja em um tema específico, seja para guiar os outros na aprendizagem, seja para alinhar objetivos e valores”.

Nesse viés, desponta uma “[...] nova era em que a informação flui a velocidades e em quantidades há apenas poucos anos inimagináveis, assumindo valores sociais e econômicos fundamentais” (TAKAHASHI, 2000, p. 19).

Esta nova era denominada Sociedade da Informação e do Conhecimento¹ proporciona uma relação benéfica e efetiva oriunda do uso assertivo das novas tecnologias, fluxo de informações e geração de conhecimento, estabelecendo novas metodologias, técnicas, normas e competências que são constantemente reavaliadas e atualizadas para resultar no correto planejamento, organização, direção e controle de implementação de estratégias que irão alavancar a atuação e a lucratividade que as organizações almejam com base nas metas e objetivos estabelecidos.

Delors *et al.* (1998) ressaltam a distinção vivenciada a partir do século XX, no que diz respeito às economias industriais, em que os funcionários são assalariados e das outras economias que são constituídas pelo trabalho informal, devido à substituição da força humana pelas máquinas, o que requer cada vez mais a atuação cognitiva dos

¹ “A sociedade do conhecimento não é baseada somente no trabalho especializado de gerenciar a informação, mas também na utilização desta para melhorar processos, aumentar a competitividade e gerar organizações mais eficientes com grandes reflexos para a humanidade. A sociedade da informação caracterizava-se pela utilização de novas tecnologias para distribuir produtos, serviços e lazer, ou mesmo, para controle e vigilância. A sociedade do conhecimento caracteriza-se por introduzir mecanismos para a participação democrática mais efetiva dos cidadãos e desenvolver um ambiente de negócios mais criativo” (HUMES, 2005, p. 3).

colaboradores na execução das atividades, sendo um aspecto imaterial preponderante na atividade econômica voltada a serviços.

Drucker (1985) ao analisar a economia mundial e suas transformações relativas aos serviços, produtos industrializados e *commodities* (mercadorias), ressalta que:

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

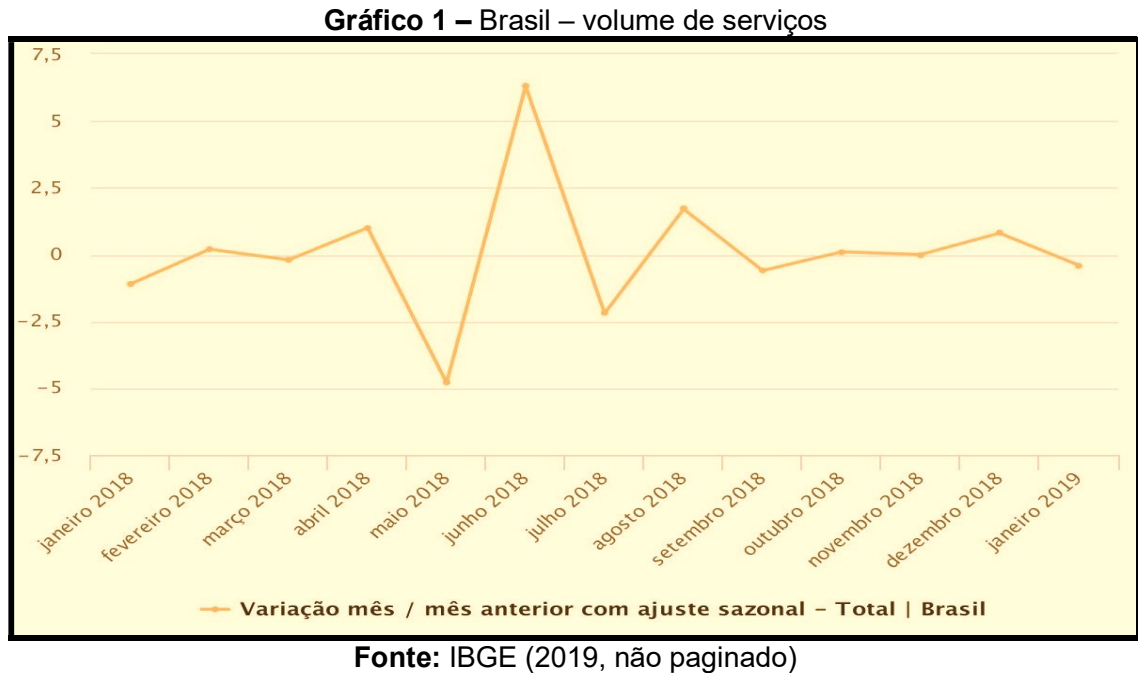
Devido a estas transformações experienciadas pela sociedade e pelas organizações, muitos clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e empreendedores atuam e convivem neste mercado econômico cada vez mais dinâmico, competitivo, produtivo, criativo, adaptável, exigente, inovador e agressivo.

Neste novo panorama, tem se destacado também a questão da qualidade em serviços que se consolidou como ferramenta de desempenho organizacional, o que gerou uma nova padronização de processos, métodos e técnicas voltados ao gerenciamento da qualidade, resultando em maximização da produtividade e eliminação de perdas, fato que gera menores custos, melhores preços, mais eficiência e, conseqüentemente, maior reconhecimento do mercado competitivo.

Cada vez mais a demanda por serviços aumenta, principalmente em um período no qual todas as pessoas trabalham e a exigência de otimização de tempo se faz presente na intenção de satisfazer as necessidades constantes, como exemplo: preparo das refeições, limpeza da casa, manutenção das roupas, cuidados com os animais de estimação ou pela procura de serviços profissionais especializados.

Desde o ano de 2015, o setor de serviços vem realizando alguns avanços, ainda que não muito expressivos, exigindo maior adequação de políticas públicas e incentivos governamentais para que o país trilhe caminhos prósperos em seu crescimento econômico e político.

O Gráfico 1, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) proporciona conhecer melhor os elementos que compõem este cenário.



Ainda, de acordo com o IBGE (2019), as atividades de serviços são constituídas por segmentos como: a) transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio; b) setor de serviços de informação e comunicação; c) serviços profissionais, administrativos e complementares; d) outros serviços, que integram atividades como compra, venda e aluguel de imóveis e manutenção de veículos automotores; e) serviços prestados às famílias; e o que se pode observar no Gráfico 1, é o volume de serviços relativos ao período de janeiro/2018 a janeiro/2019. Entretanto, em janeiro de 2019 houve um decréscimo em relação ao mês anterior.

Diante disso, os 5 (cinco) segmentos mencionados pelo IBGE (2019, não paginado) mesmo sofrendo impacto da baixa do setor “c, d, e” em “[...] comparação com janeiro de 2018, o setor acumulou ganho de 2,1%, a maior evolução desde março de 2015, quando cresceu 2,3%”.

Por outro lado, convém ressaltar que todas as organizações, independentemente do seu segmento de mercado, para obter sucesso em sua atuação frente à

concorrência, deverão estar dispostas a adotar e implementar programas de **criação de valor** em seu ambiente organizacional, tornando mais competentes suas atividades, seus processos; e nos recursos tangíveis e intangíveis, resultando a identificação, satisfação, superação das expectativas e desejos dos consumidores, estabelecendo, assim, uma interação promissora entre organização e seus clientes.

Com as grandes transformações oriundas do processo de Industrialização, surgiu a necessidade das organizações, indústrias e prestadores de serviços irem se adequando às novas descobertas, e aos procedimentos industriais e mudanças de hábitos por parte dos clientes. Os produtos e serviços sofrem diariamente alterações que as inovações, descobertas, pesquisas e a própria competitividade proporcionam, criando requisitos fundamentais para que as organizações estejam à frente dos seus concorrentes quanto ao domínio da tecnologia, interatividade, qualidade, rapidez, preço, construção de conhecimento e criação de valor na Indústria 4.0.

Neste aspecto, cabe conceituar a quarta Revolução Industrial também conhecida como Indústria 4.0, vivenciada atualmente pelas organizações:

A indústria inteligente ou "INDUSTRIA 4.0" se refere a evolução tecnológica de sistemas integrados para sistemas ciber-físicos e representa a quarta revolução industrial que se aproxima no caminho para uma Internet de coisas, dados e serviços. É a transformação digital da manufatura, aproveitando as tecnologias da terceira plataforma, como Big Data / Analytics e aceleradores de inovação, como a Internet das Coisas (industrial); e isso requer a convergência de TI (Tecnologia da Informação) e OT (Tecnologia Operacional), dispositivos de IoT, sensores e atuadores, robótica, dados, inteligência artificial e processos de fabricação para realizar fábricas conectadas, manufatura inteligente descentralizada, sistemas automatizados e cadeia de fornecimento digital no ambiente cibernético impulsionado por informações da 4ª revolução industrial (às vezes chamada 4IR) (MEDINA-SANTIAGO, MARTINEZ-CRUZ, 2018, p. 10-11, tradução nossa²).

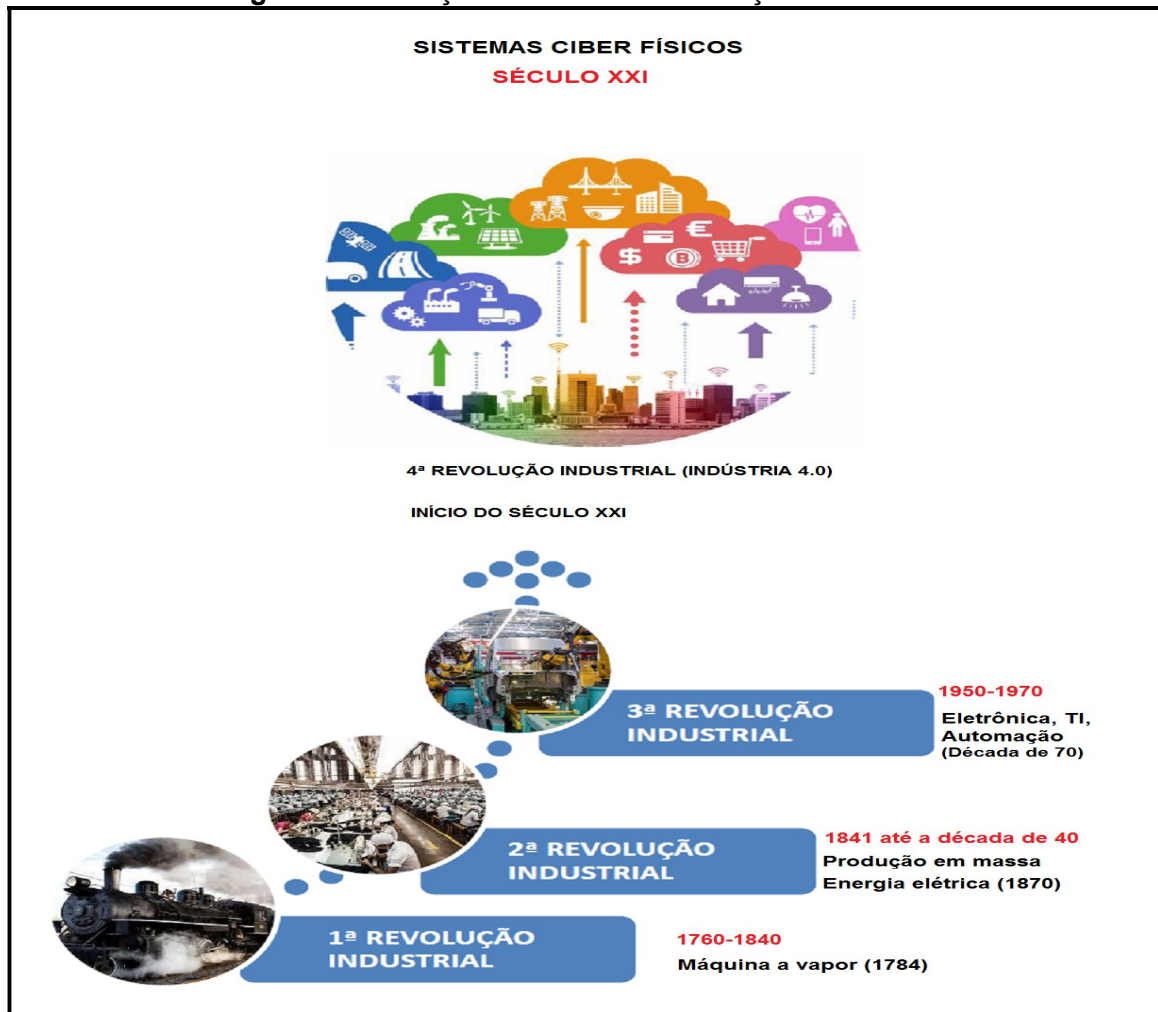
Toda essa inovação da Indústria 4.0 contribui para a agilidade aos processos e atividades, maximizando o tempo de produtividade, agregando inovações e interagindo com todo o sistema e tecnologia de ponta disponível. Contribuindo dessa maneira, para

² "La industria inteligente o "[...] INDUSTRIA 4.0" se refiere a la evolución tecnológica de los sistemas integrados a los sistemas ciber-físicos y representa la cuarta revolución industrial que se aproxima en el camino hacia un Internet de las cosas, los datos y los servicios. Es la transformación digital de la fabricación, aprovechando tecnologías de tercera plataforma, como Big Data / Analytics y aceleradores de la innovación, como el Internet de las cosas (industrial); y que requiere la convergencia de TI (Tecnología de la Información) y OT (Tecnología Operativa), dispositivos de IoT, sensores y actuadores, robótica, datos, inteligencia artificial y procesos de fabricación para realizar fábricas conectadas, fabricación descentralizada inteligente, sistemas de auto-optimización y cadena digital de suministro en el entorno ciber-físico impulsado por la información de la 4ª revolución industrial (a veces llamado 4IR)" (MEDINA-SANTIAGO; MARTINEZ-CRUZ, 2018, p. 10-11).

que as organizações busquem constantemente o domínio das ferramentas tecnológicas gerando diferenciais competitivos em seu ambiente de negócios.

Para compreender melhor sobre a história das Revoluções Industriais, apresenta-se a Figura 1 com sua evolução, desde 1760 até o século XXI em curso.

Figura 1 – Evolução histórica das Revoluções Industriais



Fonte: Adaptado de Coelho (2016, p. 15) com apoio de imagens do Google (2020)

Neste âmbito, conforme demonstra a Figura 1, as organizações necessitam investir nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)³ proporcionando a

³ "A tecnologia de informação e comunicação permitiu o desenvolvimento de grandes redes interligando centros de pesquisa, universidades e empresas sediadas em vários países do mundo. Por outro lado, as TIC provocaram enormes mudanças na sociedade e na economia mundial. Foram responsáveis por uma série de transformações na indústria e nas organizações dando origem a uma nova sociedade, a Sociedade do Conhecimento" (HUMES, 2005, p. 2).

geração, divulgação e uso da informação, além de implementar as mudanças necessárias que os setores industriais requerem, como:

[...] redes de transmissão de dados de alta velocidade, data warehouses, Internet, e-business, e-commerce e outras novas tecnologias estão rompendo barreiras tradicionais para fazer negócios e transformando o caminho em que eles operam [...] (FONSECA PINTO, 2013, p. 51, tradução nossa⁴).

Mckie (2002) e Owens (2006) ressaltam que o *e-business* (negócios eletrônicos) consiste em uma demanda de vendas que a tecnologia propicia. Este contexto requer que os gerentes tenham a capacidade de gerenciar e usar esta tecnologia (*internet*, *intranet* e dispositivos móveis) a seu favor, derrubando as barreiras competitivas e focando na eficiência em todos os âmbitos do seu negócio - com os clientes internos e externos, por meio da gestão assertiva dessas ferramentas.

Nesse viés, algumas barreiras também podem ser encontradas no contexto. Porter e Heppelmann (2014), em síntese, elencam variáveis que devem ser compreendidas: 1) Preço total - constituído pela atribuição de funcionalidades que os consumidores não têm interesse em pagar, porque não existe uma proposta de valor clara para o cliente; 2) Desconsideração dos riscos inclusos sobre os clientes quanto à privacidade e segurança da informação; 3) Erro na previsão quanto às novas ameaças competitivas, reforçando a necessidade da agilidade para gerir o surgimento de novos modelos de negócio, aderindo novas definições, determinando limites quanto aos competidores e modelo de atuação e 4) Desconsideração das capacidades internas, falha quanto à avaliação da real capacidade que pode ser suprida por meio do desenvolvimento interno ou por parceiros-chave, quanto aos requisitos: Engenharia de Sistemas, Desenvolvimento de Sistemas, Análise de Grande Volume de Dados, etc.

Nesse contexto, os profissionais necessitam de treinamento adequado no uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação⁵ (TDIC) - nova terminologia para TIC, a velocidade com que as ferramentas inovadoras e tecnológicas funcionam,

⁴ “[...] redes de transmisión de datos de alta velocidad, bodegas de datos, Internet, e-business, e-commerce y otras tecnologías nuevas están rompiendo barreras tradicionales para hacer negocios y transformar la forma en que éstos operan [...]” (FONSECA PINTO, 2013, p. 51).

⁵ A convergência das tecnologias de informação e comunicação para a configuração de uma nova tecnologia, a digital, provocou mudanças radicais. Por meio das tecnologias digitais é possível representar e processar qualquer tipo de informação. Nos ambientes digitais reúnem-se a computação (a informática e suas aplicações, as comunicações (transmissão e recepção de dados, imagens, sons, etc.) e os mais diversos tipos, formas e suportes em que estão disponíveis os conteúdos (livros, filmes, fotos,

sendo estas, capazes de realizar videoconferências, de se comunicar com as equipes e familiares por meio do *Skype*, tudo com a mais abrangente qualidade de imagem, som e texto, por meio da interação, inovação e acesso instantâneo a processos, produtos, redes e diversidades (GRAIN; CAÑARTE; CARVAJAL, 2016). O Quadro 1 descreve essas bases tecnológicas que perfazem a Indústria 4.0 (I4.0).

Quadro 1 – Bases tecnológicas da indústria 4.0

	<p>Comunicações móveis: As tecnologias móveis, internet móvel, são a base da IoT (<i>Internet of Things</i>). Rotulagem de objetos e comunicação M2M (<i>Machine-to-Machine</i> ou Máquina-a-Máquina) permitem um ambiente de produção conectado no qual sistemas e produtos se comunicam entre si. Isso permite capturar dados, coordenar CPPS (Cyber Physical Production System) e implantar serviços remotos. E tudo em tempo real e onipresente.</p>
 <p>CLOUD COMPUTING</p>	<p>A nuvem (Cloud Computing): A nuvem inclui aplicativos e infraestruturas oferecidos como serviço por meio de redes públicas ou privadas, geralmente com base em pagamento por uso. Produtos e sistemas inteligentes CPS (Cyber Physical System) e CPPS (Cyber Physical Production System) gerarão enormes quantidades de dados para armazenar e processar que devem estar acessíveis on-line de qualquer lugar. A nuvem permite esse fluxo de dados sem fronteiras e elimina a necessidade de investimento em infraestrutura para aumentar a capacidade, permitindo flexibilidade sem precedentes.</p>
 <p>BIG DATA</p>	<p>Análise de Dados (Big Data): Com um número crescente de produtos (CPS - Cyber Physical System) e sistemas inteligentes (CPPS - Cyber Physical Production System) nas fábricas e no mercado, a quantidade de dados disponíveis para os fabricantes se multiplicará. Sua análise identificará padrões e interdependências, analisará processos e descobrirá ineficiências, além de prever eventos futuros. Isso abrirá novas oportunidades, não só para melhorar a eficiência, mas também para descobrir serviços para o cliente, que serão muito mais conhecidos.</p>
 <p>M2M</p>	<p>Comunicação entre máquinas e máquinas (M2M): Comunicação M2M (<i>Machine-to-Machine</i> ou Máquina-a-Máquina) é a tecnologia básica da "Internet das Coisas" (IoT - <i>Internet of Things</i>), refere-se a tecnologias que permitem a troca de informações entre os produtos inteligentes e sistemas que compõem o ambiente da Indústria 4.0, e com esta informação é possível construir uma réplica virtual da fábrica física, que simulará não apenas os produtos, mas também os processos de fabricação completos. A forma mais óbvia de comunicação utilizada pelo M2M na conexão de sistemas intra-empresa também será um fator-chave na colaboração entre organizações.</p>
	<p>Plataformas sociais: As plataformas sociais transformaram nosso cotidiano por meio de comunicação instantânea, global e de um para muitos. A comunicação em ambientes industriais será bastante aprimorada com uma interação mais dinâmica de conteúdo enriquecido que favorece a colaboração e a inovação. Por outro lado, as redes sociais "clássicas" facilitarão a fabricação sob demanda e fornecerão muitas informações sobre os clientes.</p>

músicas e textos). É possível articular telefones celulares, computadores, televisores, satélites, e por eles, fazer circular as mais diferenciadas formas de informação (KENSKI, 2012, p. 33).

	<p>Impressão 3D (fabricação aditiva): Refere-se à produção de objetos tridimensionais a partir de modelos virtuais. Embora seu uso industrial seja limitado, a manufatura aditiva eliminará as desvantagens na eficiência da produção de produtos personalizados. Permitirá a criação rápida de protótipos e uma fabricação altamente descentralizada: o modelo do produto pode ser enviado para o site "impresso" mais próximo do cliente, eliminando etapas intermediárias.</p>
	<p>Robótica avançada e colaborativa: A melhoria da inteligência artificial, juntamente com um novo sensor, permitiu criar robôs cada vez mais autônomos, flexíveis e cooperativos. Ao longo do tempo, eles vão interagir uns com os outros e trabalhar com segurança com os seres humanos, aprendendo com eles, oferecendo uma gama de capacidades muito superiores às utilizadas na fabricação de hoje.</p>
	<p>Realidade aumentada: Sistemas baseados em realidade aumentada estão atualmente em sua infância, mas no futuro, eles fornecerão aos trabalhadores informações em tempo real para melhorar a tomada de decisões e os procedimentos de trabalho. Por exemplo, os trabalhadores podem receber instruções para um reparo e visualizá-lo usando dispositivos como óculos de realidade aumentada, o que aumentará a eficiência e a segurança.</p>
	<p>Segurança: Com o aumento da conectividade e o uso de protocolos de comunicação padrão, a necessidade de proteger sistemas industriais críticos e linhas de fabricação contra ameaças de segurança aumenta dramaticamente. Como resultado, comunicações seguras e confiáveis, bem como gerenciamento sofisticado de identidade e acesso de máquinas e usuários serão necessários.</p>

Fonte: Del Val Román (2016, p. 7-9, tradução nossa) com apoio de imagens do Google (2020)

O domínio das ferramentas tecnológicas, permite que na Internet dos Serviços ou *Internet of Services* (IoS), os serviços sejam comercializados. O IoS proporciona aos fornecedores a oportunidade de demonstrar seus serviços por meio dos canais de divulgação via *internet*, oferecendo acesso aos clientes com valor agregado (BUXMANN; HESS; RUGGABER, 2009).

Iansiti e Lakhani (2014) também ressaltam a necessidade da adoção de modelos de negócios de produtos ou serviços, baseados na Internet das coisas (IoT - *Internet of Things*) por meio de: Aplicação de lentes digitais: implementação dos processos contemporâneos que permitem a conexão digital tanto para produtos quanto para serviços existentes; Conexão dos ativos existentes com outras organizações: identificação das necessidades dos clientes agregando conhecimento de outras organizações quanto aos dados valiosos que resultam na maximização do valor para a

organização; Examinar novos modelos de criação de valor para os clientes: análise de novos dados que resultam na geração de valor para os clientes; Observar os novos modelos de retenção de valor: adesão de tecnologias digitais que resultam em novas oportunidades, propiciando compreensão quanto à tangibilidade sobre o seu retorno, por meio da implementação de modelos de precificação como, por exemplo, o *value-based pricing* (preços baseados em valor) ou *outcomes-based* (baseados em resultados) e Explorar a utilização de softwares para alcançar os limites da organização: investimento e desenvolvimento de novos *softwares*.

Dessa maneira, há exigência de novas competências profissionais que emergem desse ambiente extremamente mutável voltado à produção de bens ou serviços. Nesta perspectiva, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Faculdade Getúlio Vargas (FGV), em parceria com a *PricewaterhouseCoopers* (PwC) Auditores Independentes, realizaram uma pesquisa com 113 organizações de diferentes segmentos no Brasil que indicou as principais tendências para o futuro de trabalho, sendo possível destacar os seguintes aspectos: “[...] dificuldade em obter profissionais qualificados, surgimento de novas expectativas e valores em relação ao trabalho, impacto da tecnologia e da comunicação, e mudanças demográficas [...]” (LINS *et al.*, 2014, p. 27).

Na justificativa de compreender a tarefa árdua de reconhecer as dificuldades de transcender a realidade das organizações de serviços no eixo competitivo, existe a real necessidade de desenvolver diferentes competências nos seus profissionais por meio da qualificação no trabalho, aprendizado e construção de conhecimentos, proporcionando a consciência reflexiva sobre as novas demandas de criação de valor no contexto contemporâneo de serviços, sendo esta tese uma contribuição à Linha de Pesquisa “Gestão, Mediação e Uso da Informação”, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI-UNESP-Marília).

Por sua vez, observa-se que o trabalho, além de influenciar o progresso e auxiliar no crescimento organizacional e no desenvolvimento econômico de uma sociedade, seja local ou global, também proporciona a manutenção e implementação de ações, edificando o indivíduo em sua projeção profissional construindo conhecimento e gerando valor. O ser humano que se apropria de informações e de

novas competências consegue, por meio de todos esses elementos, traçar a evolução individual, coletiva e profissional, entendendo quais são essas competências que resultam na criação de valor e construção de conhecimento, para que as tomadas de decisões, nos ambientes organizacionais, sejam assertivas, estratégicas e competitivas e permitam o gerenciamento efetivo dos mercados econômicos em que as organizações estão inseridas com maior solidez, impulsionando o crescimento e o reconhecimento econômico e social.

Partindo desta perspectiva, a constante evolução da realidade das organizações, da sociedade e da economia mundial reforça a necessidade de elaboração e construção de novos modelos teórico-práticos que podem ser utilizados e implementados nas estratégias, no gerenciamento e no direcionamento das tomadas de decisões em processos fundamentais, valendo-se de fatores como agregação de valor e sua inter-relação com a Competência em Informação (CoInfo), sendo estes, diferenciais que as organizações podem utilizar como estratégia de desenvolvimento, performance e consolidação frente à agilidade dos concorrentes e seus mercados. Fourez (1995) aborda que os modelos são reprodução da realidade e, portanto, podem ser moldados e testados pela Ciência. Desse modo, ele afirma que:

[...] a ciência surge como uma prática que substitui continuamente por outras as representações que se tinha do mundo. Aliás, começa-se a fazer ciência quando não se aceita mais a visão espontânea como absolutamente necessária, mas como uma interpretação útil em determinado momento. Os nossos modelos partem sempre de uma visão ligada à vida cotidiana, de uma visão espontânea, evidentemente condicionada pela cultura (FOUREZ, 1995, p. 66).

De acordo com Oliveira (2005) antes de estabelecer as estratégias que serão implementadas, as organizações necessitam estabelecer uma metodologia estruturada que se encaixe à realidade e à cultura da organização, além do apoio da alta administração e contratação de serviços de consultoria voltados para identificação das necessidades. Ainda, Fourez (1995, p. 71) aponta “[...] na prática, abandona-se um modelo (ou uma lei, ou uma teoria) por razões complexas que não são jamais inteiramente racionalizáveis. Há sempre uma decisão mais ou menos ‘voluntarista’ e não necessária”.

Assim, levanta-se a seguinte questão central: os gestores que atuam em organizações de serviço possuem competência em informação para acessar, buscar, analisar e usar a informação, a fim de construir conhecimento e aplicá-lo na agregação de valor para atender as demandas dos clientes?

Desse modo, busca-se discorrer sobre a aplicabilidade da ColInfo na criação do conhecimento organizacional empregado nas tomadas de decisões por gestores em seus processos decisórios, permitindo a agregação de valor na área de serviços.

Como pressupostos apoiadores para a pesquisa optou-se por elaborar os que seguem:

- Os gestores competentes em informação constroem conhecimento individual e o compartilham ao coletivo organizacional, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação.
- Os gestores competentes em informação constroem conhecimento e são capazes de agregar valor aos serviços prestados aos clientes, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação.
- A competência em informação se constitui em uma ferramenta estratégica para que os gestores tomem decisões assertivas e possam agregar valor nos serviços prestados aos clientes.

Em relação ao objetivo geral, pretendeu-se: analisar a inter-relação entre a Competência em informação e a construção do conhecimento para gerar agregação de valor ao processo decisório como um diferencial competitivo para as organizações de serviço.

No que tange aos objetivos específicos, buscou-se:

- a) Verificar teorias, conceitos e definições presentes na literatura da área sobre competência em informação, agregação de valor, processo decisório, organizações de serviços, visando a elaboração de referencial teórico;
- b) Criar e aplicar indicadores de competência em informação aos gestores e clientes de uma empresa de consultoria, situada na cidade de Bauru-SP, a fim de estabelecer inter-relação entre a competência em informação e a construção de conhecimento como geradora de agregação de valor ao processo decisório;

- c) Propor parâmetros e/ou subsídios teórico-práticos de competência em informação voltados à agregação de valor em processo decisório como elementos geradores de diferencial competitivo para empresas de consultoria;
- d) Criar uma modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da competência em informação em organizações de serviços de consultoria.

Para melhor compreensão acerca dos elementos abordados nesta tese, indicam-se as seções que contemplaram este contexto:

SEÇÃO 1 – Introdução ao trabalho, que corresponde a apresentação e compreensão acerca do tema e pressupostos apresentados, bem como de sua delimitação e da problemática da pesquisa levantada, norteada pela justificativa e objetivos elencados.

SEÇÃO 2 – Nesta seção indica-se a Competência em Informação (CoInfo), como elemento norteador e consolidador para a construção de conhecimento, cocriação de valor e tomada de decisões efetivas e assertivas nas organizações de serviços. Ressalta-se, que os profissionais que apresentam esse domínio na identificação das necessidades, busca e uso das informações, utilizando-se de habilidades e recursos tecnológicos, de maneira ética, legal e fomentando o compartilhamento e trocas de informações e conhecimento, conseguem traçar e implementar estratégias para interagir com os seus clientes, suprimindo suas necessidades e satisfação, superando suas expectativas, mas, principalmente norteando suas ações presentes e futuras quanto a diferenciais competitivos e agregadores de valores organizacionais, individuais e sociais.

SEÇÃO 3 – Compreende um panorama sobre as organizações de serviços no contexto contemporâneo, indicando os conceitos, as diferenças, e classificações dos produtos e serviços, bem como o papel que o cliente possui em relação à percepção e à cocriação de valor, e, neste caso, apresentam-se também as consultorias que constituem esse universo, adoção de estratégias e competências que perfazem esse rol fundamental para obtenção de sucesso frente aos concorrentes.

SEÇÃO 4 – Aborda os procedimentos metodológicos que envolvem a construção da Tese. Nesta perspectiva, destaca-se que consiste na escolha da pesquisa (revisão

bibliográfica), no estudo de caso, definição do universo apoiado em análise documental para uma caracterização e seleção dos sujeitos da pesquisa – elementos fundamentais para dar prosseguimento ao desenvolvimento da mesma, contemplando a coleta de dados, por meio da escolha de métodos e técnicas, tais como: entrevista estruturada, aplicação do Diagrama Belluzzo® e da utilização da técnica do questionário aos sujeitos participantes da pesquisa. Também se apresentam os resultados pautados nos quadros conceituais envolvendo a articulação entre padrões e indicadores de Colnfo em diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços em níveis 1, 2, 3 (“Necessidade, Busca e Uso da Informação”) elaborados nesta Tese. Em relação ainda sobre a - Análise final, apresentam-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2010) e a triangulação de Yin (2001, 2010).

SEÇÃO 5 – Descreve os resultados obtidos a partir dos métodos e técnicas utilizados para coleta de dados (análise documental, entrevista estruturada, Diagrama Belluzzo® e questionário estruturado), indicando as ideias e escolhas das empresas participantes e dos sujeitos de pesquisa, fundamental para o desenvolvimento e finalização da Tese, buscando dessa maneira, contribuir para futuras pesquisas do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) e também auxiliando as Organizações de Serviços com indicadores e parâmetros norteadores para adoção da Competência em Informação (Colnfo) como diferencial para a agregação de valor e nas tomadas de decisões em ambientes organizacionais.

SEÇÃO 6 – Apresenta a Modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Competência em informação em organizações de serviços de consultoria, proporcionando parâmetros/ou subsídios teórico-práticos almejando direcionar as ações efetivas e assertivas quanto às escolhas dos gestores em seus processos decisórios no ambiente de serviços, trazendo reflexão, gerando informação, criando novos conhecimentos e estratégias que podem auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e serviços no contexto empresarial.

SEÇÃO 7 – Nessa última seção, são apresentadas as conclusões finais referente às etapas que envolveram a elaboração da tese (revisão bibliográfica; Estudo de caso e Análise e interpretação dos resultados), bem como a indicação dos

instrumentos de coleta de dados (análise documental, entrevista estruturada, Metodologia do Diagrama Belluzzo®, técnica de questionário estruturado), e o resultados da análise e interpretação dos dados e informações dos instrumentos indicados, contemplando também a triangulação (documentos, entrevista estruturada, diagrama e questionário), respondendo dessa maneira à questão central, objetivos gerais e específicos e aos pressupostos apoiadores de pesquisa.

Ainda, completando as seções que estruturam a Tese em foco, são indicadas ao final, as referências e apêndices que constituem as últimas informações pertinentes à esta tese.

2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

As organizações se deparam, atualmente, com ambientes dinâmicos e complexos, que requerem o emprego de esforços e tempo para atenderem a demanda de mercado e se manterem atrativas em seus segmentos. Nesses ambientes organizacionais, o gerenciamento de conhecimento e informações são indispensáveis para o desenvolvimento de processos, atividades e funções, e nas escolhas de decisões viáveis e racionais. Neste aspecto, novas competências perfazem esse rol de requisitos para a gestão assertiva das organizações, destacando-se a competência em informação, que fomenta a transversalidade e o desenvolvimento do reconhecimento, localização, acesso, busca, uso, descarte, recuperação e compartilhamento da informação, além do domínio de bases de buscas, das tecnologias e mídias digitais e informacionais, almejando construir conhecimento e tomar decisões efetivas que resulte em diferenciais e benefícios coletivos.

Para a compreensão dessa questão é preciso entender, primeiramente, o conceito de competência. Desse modo, dentre os seus vários significados, pode-se observar que competência⁶ é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Rossatto (2002) contribui ao explicar que as competências são ativos intangíveis, em que os sujeitos organizacionais são proprietários desse bem valioso responsável pelo sucesso das organizações; emergindo assim, a responsabilidade da organização em identificar, analisar as carências e suprir as necessidades da aquisição e desenvolvimento de competências fomentadora e propulsora dos processos efetivos e estratégicos.

Nesta perspectiva, a competência é formada pelos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, desde o seu nascimento, incluindo todas as experiências acumulativas ao longo da sua vida, tais como: cognitivas, profissionais e comportamentais, o que compreende o resultado de todas as interações de processos,

⁶ “[...] o substantivo competência, oriundo do latim *competentia*, significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, ou seja, de tratar situações inauditas e inusitadas” (DE SORDI, 2008, p. 106, grifo do autor).

atividades, consolidação de teorias, práticas e criação de novos conhecimentos. Soalheiro (2007) propicia a compreensão do “CHA” (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), ressaltando que o Conhecimento consiste no domínio de um determinado *know-how* (saber como); a Habilidade é constituída pela capacidade efetiva de produzir resultados que compreendem os conhecimentos adquiridos (saber fazer); e as Atitudes consistem na iniciativa assertiva e proativa (quer fazer).

Santos e Belluzzo (2015) auxiliam a compreender adequadamente todos os aspectos que envolvem a competência, capacidade, habilidade e atitude: a competência é a força propulsora que nos move na execução de ações com utilização de recursos adequados que direcionam as tomadas de decisões; já a capacidade é o conhecimento (formal e informal) adquirido pelos indivíduos durante suas experiências vivenciadas ao longo da vida e continuamente em constante transformação; em relação à habilidades, é a maneira de executar - sua capacidade analítica e crítica de visualizar e efetuar ações presentes que resultarão em êxito futuro; as atitudes compreendem o comportamento, realização da ação para obtenção dos propósitos, alcance dos objetivos e metas iniciais idealizadas e colocadas em pratica pelos indivíduos.

Em relação à definição de habilidade, Durand (1998, p. 8) também contribui ao ressaltar que contempla: “[...] a capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos predefinidos [...]”.

Katz (1986) apresenta 3 (três) dimensões básicas que compreendem as habilidades dos gestores, resultando na eficiência de seu desempenho: 1) Habilidade técnica: possui como requisito o embasamento teórico, necessitando de disponibilidade para aperfeiçoar os estudos por meio de cursos específicos, integrando processos, princípios e práticas para seu domínio. Subentende “[...] compreensão e proficiência em determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas” (KATZ, 1986, p. 62); 2) Habilidade humana: consiste nas habilidades de inter-relação com os indivíduos, requisito fundamental para o cargo de gestão, exigindo interação, propiciando um clima organizacional saudável, participativo, e motivador, eliminando os conflitos. A “[...] qualidade de o executivo trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige” (KATZ, 1986, p. 62); e 3) Habilidade

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

No âmbito organizacional, Prahalad e Hamel (1995) proporcionam conhecer as *core competence* (competências essenciais⁷), estas, são constituídas por um conjunto de habilidades e tecnologias que determinam as oportunidades para as organizações na oferta de determinados benefícios para seus clientes. Nesta mesma temática, Zarifian (2001) indica 3 (três) abordagens que contemplam a competência, apresentadas na sequência: 1) Sociológica: representa a competência do profissional em tomar a iniciativa e se responsabilizar pelas suas atividades; 2) Dinâmica da aprendizagem: representa as adaptações necessárias que o profissional apresenta nas diversas situações, por meio da compreensão prática do conhecimento obtido e 3) Psicologia cognitiva: representa a capacidade dos indivíduos na mobilização dos membros organizacionais, resultando no envolvimento, corresponsabilidade e ações voltadas aos objetivos e seu cumprimento.

Ainda para Zarifian (2003) a competência utiliza-se da inteligência prática para resoluções de situações que irão demandar conhecimentos obtidos, transformados e aplicados pelos profissionais, mobilizando pessoas e grupos, compartilhando desafios e responsabilidades. Zarifian (2001) ressalta que no contexto organizacional, as competências profissionais são definidas como:

[...] uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 37).

A organização possui a responsabilidade no gerenciamento correto das competências dos seus colaboradores, sendo que o desenvolvimento dessas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) representa o resultado que as

⁷ “[...] A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189).

organizações pretendem alcançar, propiciando os meios corretos e ferramentas adequadas para alcançar o sucesso, o que é responsabilidade dos gestores organizacionais que efetivamente são visionários e planejam o futuro; integrando elementos impulsionadores para novas ideias com ênfase na criação de conhecimento, inovação e novas competências, utilizando-se da habilidade - capacidade de gerir o ambiente interno e externo, fomentando não apenas os membros organizacionais mais competentes, mas, expandindo esse desenvolvimento de diferentes competências também no atendimento aos seus consumidores. Este processo cíclico envolve adoção de novas competências assertivas, execução das atividades com maior eficácia, planejamento do negócio, inovação, flexibilidade e diferenciais competitivos.

Zarifian (2003, p. 137) ressalta que a “[...] Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”. A interação entre os indivíduos na busca por soluções desafiadoras, a maneira ética pela qual cada um se responsabiliza por suas ações, gera uma sinergia capaz de movimentar todos os instrumentos e ações para atingir o objetivo final, essa inter-relação e interlocução direciona a busca pelo desenvolvimento de novas competências profissionais.


De acordo com North (2010), as competências também podem ser:

- **Contextuais:** embasadas no contexto e concretizada no momento de efetivação de uma solução aplicável em uma atividade;
- **Vinculadas às pessoas:** acham-se relacionadas aos comportamentos, personalidade e experiências vivenciadas pelos colaboradores e refletidas nas atividades situacionais;
- **Passíveis de aprendizado:** podem ser compartilhadas e apreendidas seja de forma consciente ou inconsciente nas atividades e processos;
- **Mensuráveis:** a avaliação, análise e identificação das competências podem ser mensuradas por meio dos procedimentos operacionais; já o conhecimento especializado e as capacidades metodológicas são parcialmente mensurados por meio comparativo.

Em síntese, diante da contribuição dos vários autores já mencionados, para uma melhor compreensão das competências o Quadro 2 descreve os seus diferentes tipos, com base em Coda (2016, p. 8) e Pimenta e Brasil (2006, p. 86).

Quadro 2 – Tipologia de competências

<p style="text-align: center;">Competências organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades únicas que garantem a competitividade e a sobrevivência de uma empresa – exemplo: foco na inovação; • Proximidade com o público; • Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares; • Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública; • Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros; • Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade; • Capacidade para formação de novas lideranças; • Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas. 	
<p style="text-align: center;">Competências gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades consideradas essenciais para todos os colaboradores da organização, independentemente de seu cargo ou nível hierárquico – exemplo: agregação de valor. 	
<p style="text-align: center;">Competências profissionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades que o colaborador tem que demonstrar para ser considerado eficaz em seu trabalho e/ou poder desempenhar um cargo, um papel, uma tarefa, ou assumir uma responsabilidade em determinada área da organização – exemplo: domínio técnico. Podem também receber a denominação de competências técnicas, funcionais ou específicas. 	
<p style="text-align: center;">Competências gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades consideradas essenciais para todos os colaboradores com responsabilidades administrativas ou de supervisão em qualquer área da organização e nos diferentes níveis hierárquicos existentes – exemplo: tomada de decisão; • Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade; • Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão; • Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa; • Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar mão-de-obra voluntária; • Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo de que estiverem sob sua liderança; • Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária); • Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões. 	

<p style="text-align: center;">Competências individuais ou comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades ou atributos pessoais que o colaborador tem e que influenciam sua eficácia no trabalho. Referem-se a um padrão de conduta ou a ações valorizadas pelo indivíduo ao desempenhar seu cargo ou função – exemplo: flexibilidade; • Capacidade de gerir pessoas; • Capacidade de mobilização de recursos; • Habilidade para trabalhar em equipe; • Visão de futuro. 	
--	---

Fonte: Coda (2016, p. 8) e Pimenta e Brasil (2006, p. 86) com apoio de imagens do Google (2020)

As diversas competências (organizacionais, gerais, profissionais, gerenciais e individuais), indicadas no Quadro 2, não podem ser ignoradas pelas organizações; elas devem ser compreendidas em sua totalidade no tocante ao seu desenvolvimento, ajustando-se à eficiência organizacional, a fim de cumprir com os propósitos almejados e estabelecidos pelas organizações como êxito em seus processos e atividades, proporcionando, assim, um ambiente saudável, pautado no domínio de competências, que são os diferenciais competitivos deste século XXI nos mercados econômicos.

Neste âmbito, a capacidade de se comunicar e de se apropriar dessas competências é um elemento vital para que as organizações de serviços alcancem êxito em seus processos e atuação. Richmond e McCroskey (1992) abordam 6 (seis) funções dominantes atreladas à comunicação no ambiente organizacional, sendo estas: 1) A função de informação: representa a circulação e uso das informações implementadas adequadamente nas atividades e processos pelos membros organizacionais; 2) O papel da regulamentação da comunicação: representa as políticas reguladoras organizacionais que determinam o comportamento dos indivíduos organizacionais; 3) A função de integração: representa a relação mútua estabelecida entre a coordenação e a distribuição de tarefas, aos seus membros organizacionais; 4) A função de gerenciamento: representa a comunicação da informação pelo gestor aos seus colaboradores propiciando a compreensão da execução adequada de suas atividades, inter-relacionando com os outros indivíduos; 5) A função de persuasão: representa a influência que o gestor demanda sobre os seus agentes organizacionais na execução de determinada atividade específica e 6) A função de socialização: representa a integração dos indivíduos organizacionais e as redes de comunicação (formal ou informal), propiciando o comportamento adequado.

A capacidade de se comunicar e se apropriar dessa competência relacionada aos processos comunicacionais rompe as barreiras no âmbito organizacional, pois ela necessita da interação, compreensão, avaliação, análise e transformação por parte dos indivíduos inseridos neste contexto (emissor e receptor). Bermúdez e González (2011) abordam esse escopo de eficiência em comunicação no contexto organizacional, na seguinte afirmação:

Em toda organização, considerando que seu sucesso depende em grande parte dos colaboradores, de suas capacidades, de suas competências e de suas atitudes, a efetividade da comunicação está fundamentada na participação de seus integrantes e de suas habilidades para entender, compreender, transformar e avaliar a interação necessária nas relações de trabalho (BERMÚDEZ; GONZÁLEZ, 2011, p. 96).

Esse processo, também integra as competências infocomunicacionais, mediante as quais, os indivíduos conseguem utilizar a informação, fazer escolhas e tomar decisões. Dessa maneira, “[...] as competências infocomunicacionais é estratégica para formar cidadãos capazes de [...] **lidar com os diversos conteúdos (informação) e relacionar-se com pessoas (comunicação)** [...]” (BORGES, 2018, p. 137, grifo nosso).

Compreender os conteúdos, acessando e utilizando as informações efetivamente para depois comunicar para outros indivíduos é “[...] um exercício de cooperação, de negociação, de construção conjunta de sentido, que pressupõe o respeito pelo interlocutor” (PASSARELLI *et al.*, 2014, p. 103). Além disso, é necessário se apropriar de competências no uso e manuseio das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) e das Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDIC), conforme referenciado neste trabalho nas páginas 21 a 27. É imprescindível a apropriação da competência midiática, conforme contribui Belluzzo (2007, p. 60) com a seguinte definição:

A informação representada em mensagem pode ser tecnicamente construída, armazenada e disseminada sob essas formas de 50 linguagem, sendo que, a digitalização nos meios de comunicação veio alterar significativamente a produção/edição da informação na atualidade. A compreensão e o entendimento dessas linguagens é muito importante para a produção e recepção no processo de comunicação, devendo ser uma competência desenvolvida tanto para comunicadores como para os usuários/receptores da

informação transmitida por um desses formatos, denominando-se como competência midiática (media literacy) (BELLUZZO, 2007, p. 60).

A abrangência que a competência midiática detém sobre os indivíduos, transcende ao acesso à informação disponibilizada nas diferentes mídias tecnológicas e digitais, proporciona a real compreensão das informações comunicadas, transmitidas e compartilhadas, quanto a sua competência na capacidade de determinar as escolhas e a maneira de elaborar e utilizar as informações e fontes; os emissores ou receptores não negligenciam as informações disseminadas falsamente nos meios midiáticos. Mas, cultivam princípios éticos, morais e legais na elaboração, distribuição e compartilhamento de informações criteriosas e corretas, compreendendo que informações infundadas podem impactar e reforçar a propagação de informações errôneas, resultando em notícias falsas.

Na atual conjuntura econômica mundial, as organizações que se munirem de profissionais voltados à competência midiática, estarão vinculadas a um processo de ascensão frente à expansão da consciência individual e coletiva dos participantes e colaboradores neste processo - a responsabilidade de cada um no que tange ao desenvolvimento de competências fundamentais que beneficiarão não só os membros organizacionais, mas, todos os envolvidos.

Neste âmbito, existem algumas competências requeridas no uso e domínio da informação no ambiente organizacional, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências requeridas ao profissional no domínio da informação no contexto organizacional

Competências requeridas aos profissionais no uso e domínio da informação	
Saber agir	Define e reconhece a informação por meio do Conhecimento (Saber o que e por que faz, incluso as escolhas, julgamentos e decisões).
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia, desenvolve estratégias de buscar e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos, implementando novas maneiras de apresentar, transmitir e utilizar a informação.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento por meio da análise, interpretação, seleção, síntese das informações e experiências, revendo os modelos mentais; sabendo desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber decidir, empreender, assumir riscos, comprometer-se para encontrar a informação.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido pelo uso ético e legal da informação.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas, reconhecendo a propriedade intelectual e os padrões de uso e comunicação da informação.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2002, p.188) e Lau (2007, p. 16-17)

Surge, neste contexto, como fator vital para as organizações agregarem valor aos serviços prestados, o domínio de habilidades, conhecimento e ações que possibilitem identificar quais são as necessidades informacionais, como acessar e usar a informação disponibilizada em fontes e bases de informação, possibilitando aos gestores as tomadas de decisões coerentes, assertivas, criteriosas e inteligentes, destacando-se, em decorrência, a competência em informação.

2.1 Competência em Informação: das origens aos indicadores e padrões

A *information literacy* surge em 1970, a partir do relatório *The information service environment relation ships and priorities*, cujo autor é o então presidente da *Information Industries Association*, e, também bibliotecário Paul Zurkowski. Ele acompanhava as mudanças no contexto informacional, como o progresso das Tecnologias da Informação e da Comunicação, exigindo da sociedade a busca por novos conhecimentos, competências e habilidades digitais e operacionais no acesso as bases de dados.

A partir deste período de 1970 em diante, várias terminologias foram sendo utilizadas para *Information literacy* (letramento informacional, alfabetização informacional, competência informacional) e, por fim, Competência em Informação⁸. Cabe apresentar o escopo de abordagem de Gasque (2013) para cada terminologia:

- **Letramento informacional:** representa o processo de aprendizagem com enfoque no desenvolvimento de competências (busca, avaliação, seleção e uso) da informação, propiciando resolver problemas ou tomar decisões; além de ser embasado em um processo investigativo, resultando no conhecimento (aprendizado ativo, independente e contextualizado; com pensamento crítico e reflexivo no aprendizado ao longo da vida).
- **Alfabetização informacional:** consiste na primeira etapa do letramento informacional, ou seja, o correto é desenvolver essa competência desde a educação infantil e representa o primeiro contato informacional com as ferramentas, produtos e serviços, propiciando aos indivíduos acesso ao desenvolvimento de consolidação de obras, envolvendo as partes técnicas como: produção de obras; organização da biblioteca, classificação, índice, sumário, autoria, além de domínio de ferramentas tecnológicas.

⁸ “No Brasil, o termo competência em informação consolidou-se em 2011, no seminário “Competência em Informação: cenários e tendências”, realizado durante o XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, na cidade de Maceió, Alagoas, sendo registrado, inclusive, na “Declaração de Maceió sobre a competência em informação”, documento resultante do evento. A exemplo de outros países, na “Carta de Marília” (2014) foi recomendada a utilização da sigla – Colnfo – para indicar essa competência, a fim de que pudesse haver diferenciação da sigla utilizada para a ciência da informação (CI). A decisão pela tradução do termo foi corroborada pela Unesco, por meio da publicação *Overview of information literacy resources worldwide*, primeira e segunda edições (2013, 2014), organizada por Horton Jr., que consolidou a utilização da expressão como tradução oficial em português brasileiro para o termo norte-americano *information literacy*, estando registrada na logomarca da Unesco para a Colnfo” (FURTADO; BELLUZZO, VITORIANO, 2019, p. 77).

- **Competência informacional:** representa a capacidade do aprendiz de impulsionar o próprio conhecimento, auxiliando-o em sua atuação diante de situações específicas. No decorrer do processo de aprendizado do letramento informacional, os indivíduos desenvolvem competências como: identificação da necessidade de informação, avaliação, busca e uso assertivo, respeitando requisitos como: ética, legalidade e economia.
- **Habilidade informacional:** consiste na efetiva e determinada ação necessária, voltada à aquisição de competências específicas. Para que os indivíduos, durante o processo de aprendizado, desenvolvam competências que propiciem identificar as suas próprias necessidades de informação, por meio das habilidades de formulação de questões que contemplem a temática pesquisada, a exploração de fontes gerais de informação que abrangem o conhecimento sobre o assunto, delimitando o foco, identificando palavras-chave e representando a necessidade de informação, etc.

Retomando o aspecto cronológico, Dudziak (2003) e Santos (2014), ressaltam que nos anos 70, a *information literacy* surgiu em meio ao crescimento informacional, uso de tecnologias e necessidade de busca de soluções, utilizando-se, para tanto, de habilidades e competências dos usuários em acessar e usar as informações disponibilizadas de maneira efetiva. Já na década de 80, segundo a autora, a *information literacy* passa a se chamar *Information Literacy Technology* e as habilidades e o conhecimento voltados à tecnologia da informação saem do ambiente bibliotecário para serem compartilhados e ensinados nas escolas secundárias, a fim de capacitar os estudantes no contexto escolar e assim ao final dos anos 80, foi divulgado um relatório da *American Library Association* (ALA, 1989) que apontava para que os usuários da informação deveriam tornar-se, neste universo informacional, aprendizes independentes, e os profissionais da informação deveriam proporcionar a esses usuários rapidez e simplificação no acesso das informações.

Algumas contribuições de relevância para a ColInfo podem ser encontradas na literatura especializada envolvendo os anos 80, 90 e 2000 respectivamente. Desse modo, destaca-se que Carol C. Kuhlthau em 1987, é responsável por dar um novo enfoque à ColInfo quando apresenta a sua monografia intitulada: *“Information Skills for an Information Society: a review of research”*, na qual, traz a educação como base para

a ColInfo, nomeada: *Information Literacy Education*. A monografia, proporciona compreender que a Competência em Informação perpassa desde as bases curriculares educacionais se estende a todo o processo de aprendizado ao longo da formação, uma vez que desenvolve as habilidades do usuário no manuseio e exploração dos materiais bibliográficos disponibilizados pela biblioteca (DUDZIAK, 2001).

Outro momento histórico para a ColInfo foi a publicação do livro de Breivik e Gee (1989 apud DUDZIAK, 2003) denominado *Information literacy: revolution in the library*, apresentando a importância de instituir a colaboração entre bibliotecários e administradores das universidades consolidando uma nova percepção sobre a atuação da biblioteca como elemento essencial na educação, na medida que esta, proporciona ambiente adequado para o desenvolvimento e formulação do conhecimento atrelada ao currículo educacional (DUDZIAK, 2003).

Também em 1989, a *American Library Association* (ALA) elaborou um relatório com projeção internacional para o movimento da ColInfo, intitulado *Presential Committee on Information Literacy: final Report*, no qual, apresentava um novo modelo de aprendizagem voltado ao desenvolvimento da ColInfo atrelado a sala de aula com a biblioteca. Esta nova visão está pautada na seguinte definição para ColInfo: uma pessoa competente em informação é aquela capaz de localizar, reconhecer as fontes necessárias, avaliar e usar a informação de maneira efetiva. Além disso,

Para ser competente em informação, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer quando uma informação é necessária e deve ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação [...]. Resumindo, as pessoas competentes em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Elas sabem como aprender, pois, sabem como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usá-la de modo que outras pessoas aprendam a partir dela (ALA, 1989, p. 1, tradução nossa).

Após o reconhecimento da publicação do relatório da ALA (1989) pela comunidade de bibliotecários e pesquisadores da área, outras abordagens teóricas e metodológicas foram sendo desenvolvidas sobre a temática. Doyle no ano de 1994, elaborou diretrizes de ColInfo como resultado de suas experiências do *National Forum on Information Literacy* (NFIL), as diretrizes estão embasadas no desenvolvimento das habilidades dos aprendizes do ensino médio voltado ao pensamento crítico. Posteriormente no ano de 1997, o *Institute for information literacy* da ALA - ACRL foi

criado “[...], destinado prioritariamente a treinar bibliotecários e dar suporte à implementação de programas educacionais no ensino superior” (DUDZIAK, 2003, p. 27).

Em 1998, o documento *Information Power: Guidelines for School Libraries Media Programs* é divulgado pela *American Association of School Librarians* (AASL, 1998) sendo reconhecido pela comunidade biblioteconômica como válido, propiciando conceitos e um conjunto de recomendações que visam o desenvolvimento da competência em informação. Neste aspecto, o documento apresenta 3 (três) grupos de habilidades que perfazem a ColInfo: a) **competência para lidar com informação** - representa o acesso efetivo à informação, avaliando a informação de maneira criteriosa e competente e utilizando com exatidão e criatividade; b) **informação para aprendizagem independente** – representa a busca constante da informação permeada pelos interesses pessoais, apresentando diferentes maneiras criativas de apresentar a informação e empenho para obter resultados efetivos geradores de conhecimentos; e c) **informação para responsabilidade social** - representa o grau de importância da informação para a sociedade democrática, pautados no comportamento ético do usuário, no uso da informação, da tecnologia da informação e na busca, geração e compartilhamento da informação (AASL, 1998).

Em 2000, a *The Association of College and Research Libraries* (ACRL), reconhece que a ColInfo é um fator requerido para todas as pessoas, pois permite a utilização de um conjunto de habilidades dos indivíduos que está estreitamente relacionada ao reconhecimento, localização, avaliação, recuperação e uso da informação de maneira efetiva (ACRL, 2000). Neste mesmo ano de 2000, contribuindo também para essa mesma linha de raciocínio, Christine Susan Bruce, pesquisadora australiana de destaque, introduziu ao seu cerne de estudos sobre a ColInfo, a abordagem do modelo relacional, no qual, trazia a proposta do desenvolvimento dessa competência como resultado das experiências vivenciadas pelo próprio indivíduo, reforçando a ideia que os usuários só se tornam competentes em informação se estes, desde pequenos em todo o seu processo de aprendizado aplicar na prática as habilidades desenvolvidas durante o escopo de aprendizado (BRUCE, 2000). Além disso, “[...] em 2000, a UNESCO instituiu o programa intergovernamental *The*

Information for All Programme (IFAP) com a intenção de criar novas oportunidades de acesso à informação em nível mundial” (BELLUZZO, 2014, p. 57).

Por sua vez, diversos fatores históricos como cartas, declarações e manifestos, também contribuíram com a consolidação da ColInfo no âmbito nacional e internacional tornando-se acessível e aplicável pela sociedade, os quais são indicados na sequência cronológica:

- **Declaração de Praga** – apresenta a alfabetização em informação como condição prévia e determinante transversal para participação e interação com a sociedade, baseada em requisitos que perfazem os direitos humanos básicos como o aprendizado ao longo da vida (UNESCO, 2003);
- **Declaração de Alexandria** - apresenta a Alfabetização Informacional como fator central no que se refere ao aprendizado ao longo da vida, possibilitando a capacitação dos indivíduos que envolve “[...] buscar, avaliar, usar e criar a informação de forma efetiva para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais” (IFLA, 2005, não paginado);
- **Declaração de Toledo** – dispõe de um novo olhar sobre a alfabetização informacional e o aprendizado ao longo da vida, enfatizando que o desenvolvimento das competências está no uso efetivo da informação voltado aos objetivos pessoais, familiares e comunitários perfazendo a inclusão social, respeito e preservação de diferentes culturas (DECLARAÇÃO..., 2006);
- **Declaração de Lima** – abrange a proposta para diagnosticar efetivamente locais, regiões e nações a inserção dos conteúdos sobre competências informacionais; possibilitando que os programas formais e informais em âmbito educativo compartilhem os resultados e avaliações sobre essa temática (DECLARACIÓN..., 2009);
- **Declaração de Paramillo** – dispõe sobre o conteúdo produzido na Venezuela, especificamente no X Colóquio Internacional sobre Tecnologias Aplicadas aos Serviços de Informação, possibilitando o papel imprescindível das bibliotecas no âmbito social, frente a proposta de desenvolvimento das habilidades em informação, apoiando e fomentando adequadamente todo esse processo de desenvolvimento da Competência em Informação (DECLARACIÓN..., 2010);

- **Declaração de Murcia** – realizada na Espanha, abrange o papel fundamental desempenhado pela biblioteca quanto a inclusão social, possibilitando o apoio e incentivo frente a formação de competências básicas, destacando-se o aprendizado permanente (DECLARAÇÃO..., 2010);
- **Declaração de Maceió** - dispõe sobre a formação para o desenvolvimento da ColInfo frente a sociedade da informação reconhecendo o papel efetivo das bibliotecas, cursos de Biblioteconomia e Ciência da Informação e associações de profissionais da área. No Brasil, a declaração é considerada um acontecimento histórico para a ColInfo, pois também foi realizado 2 (dois) eventos importantes nesta ambiência – o “I Seminário - Competência em Informação: cenários e tendências” e o “XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação”, contando com a participação e discussões de especialistas de diferentes áreas e convidados presentes (FEBAB, 2011);
- **Recomendações da *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA)** – abrange o domínio da alfabetização informacional e midiática dos usuários como requisito para: localizar, buscar, avaliar, selecionar, organizar e usar a informação de maneira ética, embasada no conjunto de conhecimento, atitudes e capacidades que perfazem a Era Digital, rompendo barreiras globais e propiciando a inclusão social das pessoas (IFLA, 2011);
- **Declaração de Féz** – reforça o direito à informação e uso das Tecnologias da Informação e Comunicação e mídias, sob o enfoque da alfabetização informacional e midiática, voltado ao desenvolvimento humano de modo sustentável (UNESCO, 2011).
- **Declaração de Havana** – apresenta 5 (cinco) ações embasadas em diretrizes de ColInfo, sob o enfoque prático de trabalho colaborativo amplo atrelado a criação de redes em diferentes contextos dos países ibero-americanos, consolidando dessa maneira, essa competência em diversos ambientes (profissionais, educacionais, organizacionais e biblioteconômicos) com o propósito de compartilhar aprendizado e conhecimento sobre a temática (IFLA, 2012);
- **Declaração de Moscou** – criada durante a Conferência Internacional “Alfabetização Midiática e Informacional na Sociedade do Conhecimento”, trouxe

propostas sobre políticas e estratégias para a conscientização coletiva da importância da ColInfo (UNESCO, 2012);

- **Manifesto de Florianópolis** - dispõe sobre a ColInfo no Brasil, reforçando a necessidade de reavaliação das políticas públicas e governamentais, das responsabilidades dos órgãos competentes que representam a área, dos profissionais da informação e das instituições particulares frente a falta de oportunidades no acesso, busca e uso efetivo da informação por uma minoria da sociedade que enfrentam questões como: discriminação, ausência de oportunidades e exclusão social, a fim de se adequar legalmente as necessidades dessa população, instituindo parcerias que supram essa necessidade informacional (FEBAB, 2013);
- **Carta de Marília** – elaborada na cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo, durante o “III Seminário de Competência em Informação: cenários e tendências”, instituindo a sigla ColInfo para Competência em Informação no Brasil, possui como proposta: a promoção de políticas públicas e consolidação da ColInfo, almejando proporcionar oportunidades no intuito de minimizar as desigualdades sociais por meio da criação de conhecimento e domínio das ferramentas tecnológicas; ressalta que a aprendizagem deve ser praticada de maneira integrada, colaborativa, utilizando sistemas, redes e unidades com ênfase aos serviços de informação; fomentando dessa maneira a atuação das organizações que perfazem a área da informação para construir conhecimento e conseqüentemente obtendo o aprendizado ao longo da vida. A interdisciplinaridade e transversalidade também foram elementos indicados, que devem transcorrer nos contextos educacionais e formativos, promovendo neste âmbito, diretrizes curriculares voltados à ColInfo; a criação de repositórios regionais e nacionais no Brasil possibilita o compartilhamento de informações por meio de programas de capacitação contínuo com enfoque na inclusão social; o trabalho em conjunto entre os mediadores da informação, sociedade, governo e outras instituições também foram inseridos na Carta, priorizando dessa maneira a compreensão da informação e do conhecimento como elementos indispensáveis do desenvolvimento social e humano no Brasil. Destaca-se que é “[...] imperativo promover a divulgação e incentivo para ações estratégicas

relacionadas à ColInfo, mediante a realização contínua de eventos sobre o tema e o fortalecimento de políticas públicas” (UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA; UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA; INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2014, p. 1);

- **Declaração de Paris** – foi realizada durante o Fórum Europeu de Alfabetização Midiática e Informacional, com o apoio e publicação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (em inglês *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - UNESCO) no ano de 2014, o documento ressalta o contexto contemporâneo e informacional vivenciado pela atual sociedade na Era Digital, enfatizando o acesso dos cidadãos a *internet* por meio do uso assertivo de redes sociais e ferramentas digitais. Neste aspecto, a alfabetização midiática e informacional é fundamental no auxílio de mudanças sociais, minimizando, dessa maneira, a desigualdade social, religiosa e intercultural, reforçando o direito dos indivíduos de se capacitarem resultando em tomadas de decisões efetivas que propiciem novas oportunidades, diálogos, reflexão e construção de conhecimento (UNESCO, 2014);
- **Declaração de Lyon** – ressalta a importância de disponibilizar as TIC para todos os cidadãos, a fim de maximizar a equidade social garantindo o acesso à informação e ao conhecimento, fomentando melhorias no desenvolvimento sustentável e na qualidade de vida das pessoas, gerando resultados socioeconômicos benéficos a toda sociedade mundial (IFLA, 2014).

No ano de 2015, foi realizado na cidade de Brasília (DF-Brasil) o IV Seminário de Competência em Informação em consonância com o IV Seminário Hispano Brasileiro de Pesquisa em Informação Documentação e Sociedade elaborado pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB) em parceria com a *Universidad Complutense de Madrid*, contribuindo para a troca de experiências acadêmicas e científicas entre os profissionais da área da informação e as instituições brasileiras e espanholas, auxiliando a cooperação mútua entre as universidades e fortalecendo o conhecimento sob o enfoque da pesquisa (BELLUZZO, 2018).

A ACRL publicou no ano de 2016 a atualização do *Framework for Information Literacy for Higher Education* embasadas no modo de pensar e agir na Sociedade do Conhecimento⁹, propiciando reflexões acerca da ColInfo, da Ciência da Informação, norteadas pelo uso ético da informação, pensamento crítico, contexto social e político-econômico com enfoque no contínuo aprendizado (ACRL, 2016).

No ano de 2017 a ACRL elaborou um documento intitulado *Global Perspectives on Information Literacy* (Perspectivas Globais sobre a Competência em Informação), em que enfatizou a necessidade de se ter um alto nível de ColInfo no século XXI, além das habilidades técnicas e atitudes adequadas, e ressalta:

[...] O que nós, nas indústrias do conhecimento precisamos, são pessoas que saibam como absorver, analisar, organizar, criar e transmitir informações de forma eficaz - e quem saiba como usar a informação para agregar valor à tudo o que realizam (ACRL, 2017, p. 25, tradução nossa¹⁰).

A ACRL (2017), neste documento, demonstra a relevância da ColInfo, por meio da construção do conhecimento que só é possível no processo de aprendizado, envolvendo todos atores (aprendizes, mediadores, contexto e recursos aplicáveis).

Além disso, Simeão *et al.* (2019) enfatizam que no contexto brasileiro, vale lembrar que a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação (ANCIB) vem promovendo o Seminário de Competência em Informação, desde o ano de 2014, como parte da programação do Pós-ENANCIB, em parceria com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT- MCTIC), UNESP e UnB. O objetivo tem sido a criação de um espaço de reflexão, discussão e compartilhamento de experiências e práticas sobre a ColInfo e sua articulação com as Redes de Conhecimento Colaborativo, desenvolvidas por pesquisadores da Ciência da Informação no Brasil. Considerou-se que para um melhor empreendimento nos projetos de ColInfo é necessária uma integração entre pesquisadores e entidades, para que a

⁹ Sociedade decorrente das redes sociais, das interações e colaborações, entre os indivíduos membros. São pessoas discutindo questões, refletindo sobre elas, ensinando e aprendendo, umas com as outras, em todas as áreas de conhecimento.

¹⁰ “[...] What we in the knowledge industries need are people who know how to absorb and analyze and integrate and create and effectively convey information - and who know how to use information to bring real value to everything they undertake” (ACRL, 2017, p. 25).

interação promova o reconhecimento no campo dessa competência garantindo visibilidade e articulação das pesquisas no contexto político além de sua dimensão científica internacional. Cabe ressaltar que:

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas entre instituições brasileiras, embora ainda em situação emergente, foi possível criar e desenvolver projetos como parte de vivências que foram apresentadas com foco na consolidação da ColInfo como uma área da Ciência da Informação, abrir frentes de atuação, ampliar o leque de conhecimentos, captar e otimizar recursos [...] (SIMEÃO *et al.*, 2019, p. 446).

Desse modo, o aprendizado construído e consolidado está sendo agregado com a cognição e experiências práticas, transformando os processos mentais, desenvolvendo a ColInfo nos usuários da informação e aprendizes; esse caminho percorrido embasado na infância até a vida adulta, resulta em habilidades, atitudes e apropriação da ColInfo no acesso, busca e uso de informações legais, éticas, políticas e estratégicas, transformadoras de uma sociedade, de um país, criando oportunidades imensuráveis não só profissionalmente para os usuários, mas também emancipadoras no quesito da compreensão do contexto, variáveis e dificuldades de seus universos ao longo da vida em um processo dinâmico e infundável. Isso se aplica também às organizações de serviços.

No ano de 2018, de acordo com Simeão *et al.* (2019, p. 448) “[...] foi elaborado, em ação conjunta com a Rede Cariniana e o Projeto Brasília 2060, o documento “Proposta de diretrizes para desenvolvimento de políticas em repositórios de documentos científicos [...]” almejando nortear a necessidade de desenvolvimento de políticas abrangendo o Repositório de ColInfo, que está sendo criado no âmbito do IBICT (MCTIC). “Em seguida, optou-se por criar a Biblioteca Virtual da ColInfo (IBICT-MCTIC) utilizando para abrigar sua coleção, também a plataforma *Data Verse* [...]” (SIMEÃO *et al.*, 2019, p. 448). Essas ações promovem e auxiliam na consolidação dessa área no país, oferecendo uma maior visibilidade e disponibilidade sobre a pesquisa e a produção científica dela decorrente.

Já no ano de 2019, foi realizado em Florianópolis o I Seminário Internacional de Competência em Informação (I SEICIn) e o III Seminário de Pesquisas e Práticas sobre Competência em Informação de Santa Catarina (III SEPCIn), o evento foi elaborado

pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Competência em Informação (GPCIn) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), trazendo reflexões profundas sobre a ColInfo no contexto contemporâneo, contando com a participação de pesquisadores e profissionais da área da Informação, além de palestrantes brasileiros e estrangeiros. Em paralelo à realização dos Seminários um livro intitulado “Competência em informação: conceito, contexto histórico e olhares para a Ciência da Informação” foi lançado no momento do evento, essa obra é de autoria das pesquisadoras: Elizete Vieira Vitorino e Daniela Piantola. Além disso, foi criado no mesmo evento o “Prêmio Regina Belluzzo de Competência em Informação”, que também contribui para a consolidação da ColInfo no Movimento nacional (UFSC, 2019).

Além da Carta, manifestos, declarações, recomendações, seminários e documentos elaborados para divulgação e consolidação de políticas e práticas voltadas à ColInfo, 10 modelos internacionais foram criados perfazendo este processo, de acordo com Belluzzo (2018) e Ottonicar (2016), conforme se apresenta no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelos internacionais de Competência em Informação

Modelo de Carol Kuhithau = Information Search Process (ISP)	Baseia-se nas teorias construtivistas de Dewey, Kelly, Bruner e Vigotsky, constituindo-se em modelo de processo de pesquisa da informação, <i>Information Search Process</i> (1993), considerado inovador para a época, tendo sido destinado a estudantes com mais de 12 anos. Abrange a esfera cognitiva, ou seja, os pensamentos do sujeito em relação à tarefa que deve realizar, a esfera emocional (os sentimentos que o acompanham na evolução do seu pensamento) e a esfera física (as ações que realiza e as estratégias que emprega). Sua abordagem é composta por sete níveis: 1) iniciação; 2) seleção do tópico geral; 3) exploração e seleção do tópico específico; 4) formulação do tópico; 5) recolha de informação; 6) apresentação; e 7) avaliação.
Modelo de Mackenzie = The Research Cycle	Esse modelo elaborado em 1995, destaca a resolução de problemas de informação e coloca os estudantes como produtores de informação. Assim, o desenvolvimento das questões iniciais é fundamental para estabelecer os próximos estágios na busca de informações. O ciclo é formado por sete etapas: questionamento, planejamento, acumulação, classificação e filtragem, síntese, avaliação e comunicação.
PLUS	Esse modelo foi desenvolvido em 1996 na Escócia por James E. Herring e foi aplicado na <i>Queen Margaret University College</i> em Edimburgo. A palavra PLUS é um acrônimo de <i>Purpose</i> (objetivo), <i>Location</i> (localização), <i>Use</i> (uso) e <i>Self-evaluation</i> (auto avaliação).
FADBEN	Elaborado em 1997 pela <i>Fédération des Enseignants Documentalistes de l'Éducation Nationale</i> (FADBEN) e propõe sete sequências e projetos pedagógicos que permitirão ao estudante construir as seguintes competências: <i>Mise en projet</i> (colocar em projeto), <i>Questionnement</i> (questionamento), <i>reperage</i> (rastreamento para descobrir as fontes de informação), <i>Recuperation de donnees</i> (recuperação dos dados), <i>Lecture, Ecriture</i> (leitura/escrita), <i>Production/communication</i> (produção/comunicação) e <i>evaluation</i> (avaliação).
	Desenvolvido em 1997 por Maureen Lewis e David Wray, nos Estados Unidos, é baseado no aprendizado interativo e oferece uma oportunidade para que todos possam

Modelo EXIT	contribuir e aprender. Fornece exemplos de formas de trabalhar com textos para tornar o processo de leitura e escrita experiencial e interativo, elevando a motivação e o interesse dos alunos na tarefa. Trabalhar dessa forma também mostrou aumentar a capacidade dos alunos para relacionar sua aprendizagem atual com conhecimento prévio e reter habilidades e informações. Permite: articulação entre falar e ouvir: falar é fundamental para o processo de explicar, aprender e entender; colaboração: os alunos trabalham e progredem juntos; motivação: os alunos têm a oportunidade de participar ativamente; pensamento: a ênfase é na investigação, resolução de problemas e extensão do conhecimento; e variações: atraente e ensinando uma variedade de diferentes estilos de aprendizagem. É constituído por 10 etapas: relembrar conhecimentos prévios; estabelecer objetivos; localizar a informação; adotar uma estratégia adequada; interagir com o texto; acompanhar o processo de compreensão; tomar notas; avaliar a informação; apoiar a memorização e comunicar a informação.
La Recherche d'Information à l'École Secondaire	Esse modelo foi desenvolvido em 1998, por Yves Léveillé na província do Quebec, Canadá. Defende que os alunos do ensino médio devem possuir um conjunto de "capacidades metodológicas" composta por seis ações: <i>cerner</i> (identificar), <i>chercher</i> (buscar), <i>sélectionner</i> (selecionar), <i>prélever</i> (obter), <i>traiter</i> (tratar) e <i>communiquer</i> (comunicar). Ressalta-se que as etapas são interdependentes no processo de busca.
Modelo BIG6 SKILLS™ Eisenberg e Berkowitz= Information Problem Solving Strategy	Trata-se de modelo de seis estágios para ajudar alguém a resolver problemas ou a tomar decisões usando informações, criado por Mike Eisenberg e Bob Berkowitz nos anos 1990 nos Estados Unidos. Alguns chamam de Competência em Informação, comunicação de informação, habilidades de TIC ou simplesmente o designam como um processo que auxilia na identificação dos objetivos de pesquisa de informação – busca, uso e organização das informações relevantes e confiáveis – e que depois permite a reflexão – se o produto final obtido é eficaz e se o processo foi eficiente. Considera-se que esse processo é completamente transferível para qualquer nível de escolaridade, área de conhecimento ou local de trabalho. Os estágios envolvidos em seu desenvolvimento compreendem: definição da tarefa/atividade (definir o problema de investigação; identificar a informação); estratégias de pesquisa de informação (pensar em todos os recursos possíveis; selecionar os recursos); localização e acesso (localizar as fontes; encontrar a informação); uso da informação (procurar nas fontes; extrair a informação pertinente); síntese (organizar e apresentar a informação); e avaliação (avaliar o processo e o produto).
Modelo Circular de Pesquisa	Desenvolvido por David. V. Loertscher nos Estados Unidos, em 2003, está organizado em ações principais e subsidiárias que possibilitam que as pessoas sejam os principais condutores de acesso e uso da informação e a construção de conhecimento. É composto das seguintes etapas: formular e apresentar um problema; mapear e navegar nos espaços de informações; 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; e discernir entre como é realizado e como seria o ideal. Aplica-se a qualquer área do conhecimento ou de atuação.
Modelo de Gavilán	Elaborado em 2006 por Gabriel Piedrahita, possui quatro passos fundamentais presentes em todos os processos de investigação, são eles: definir o problema de informação, buscar e avaliar a informação, analisar a informação, sintetizar e usar a informação. Esse modelo foi desenvolvido em Cáli, na Colômbia.
Modelo Information Skills – SCONUL	Criado pela <i>Society of College, National and University Libraries</i> (SCONUL) do Reino Unido e Irlanda, nos anos 1990, e atualizado em 2011, define as habilidades, competências, atitudes e comportamentos que um estudante deve desenvolver ao longo do seu percurso de educação para adquirir a Competência em Informação. Compõe-se de sete etapas/pilares: reconhece necessidades de informação; consegue identificar formas de preencher essas necessidades; sabe construir estratégias para localizar informação; consegue localizar e acessar a informação; compara e avalia eficazmente a informação; organiza, aplica e comunica a informação de forma eficaz; é capaz de sintetizar e criar nova informação e novo conhecimento.

Fonte: Adaptado de Belluzzo (2018, p. 39-40) e Ottonicar (2016, p. 107-108)

Os modelos de ColInfo são ferramentas norteadoras para ações e resoluções de problemas em qualquer contexto profissional, capacitador e educacional, pois, dispõem de procedimentos que compreendem todo o escopo do processo desde o reconhecimento, análise, avaliação, seleção, busca, discussão, uso, tomada de decisão, compartilhamento e divulgação da informação, criando novos conhecimentos e se apropriando de informações estratégicas essenciais para identificar e eliminar problemas, implementação de ações com diferenciais competitivos e tecnológicos.

Retomando o aspecto sobre análise da informação, Uribe Tirado (2010) elaborou o trabalho intitulado “*La alfabetización informacional en la universidad. Descripción y categorización según los niveles de integración de ALFIN: Caso Universidad de Antioquia*”, no qual, apresenta a análise estruturada de 3 (três) fatores: 1) uma abordagem do treinamento tradicional voltado aos usuários, 2) da aquisição de competências por meio do uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação; 3) da filosofia e prática da Alfabetização Informacional (ALFIN) também denominada Competência em informação que desempenha o papel de mediadora da geração e aprendizagem permanente em nível superior (Universidade). Apesar deste trabalho ser voltado à ColInfo para os estudantes universitários, ele proporciona, na íntegra, fatores fundamentais de estratégia e aplicação nos ambientes organizacionais, tais como: disponibilizar ambiente propício para geração de aprendizagem e construção de conhecimento; identificar a necessidade dos usuários; dispor de meios de comunicação e de materiais educativos, estratégicos e atualizados; motivar os usuários na participação e no autodesenvolvimento por meio do acesso e familiaridade das fontes de informação.

Ainda, o mesmo autor aborda que a ColInfo e seus avanços exigem conhecer conceitos, refletir, avaliar, implementar novas tecnologias e redes eletrônicas; a aprendizagem deve ser capacitadora, voltada ao desenvolvimento de competências e habilidades, visando renovar o conhecimento de maneira veloz, levando à prática da ColInfo com flexibilidade (URIBE TIRADO, 2010). Vale lembrar que a falta de compreensão a respeito do conteúdo e o objetivo da ColInfo no desenvolvimento de habilidades no ambiente organizacional impede que essa competência seja fomentada nas organizações (BRUCE, 1999).

Além disso, a ausência da ColInfo nas organizações, pode ser notada nas informações desencontradas, na falta de segurança para tomar decisões, ou na dificuldade para criar conhecimento e distribuir para as diferentes áreas organizacionais, demonstrando a necessidade de compreender profundamente o papel da ColInfo nos ambientes de negócios. Neste aspecto, em nível internacional, encontramos uma revisão de literatura de Kirton e Barham (2013) que sintetiza diferentes contribuições sobre a competência em informação em ambientes de trabalho, conforme se representa no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese da ColInfo no ambiente de trabalho no contexto internacional

PUBLICAÇÃO	SÍNTESE DA ColInfo NO AMBIENTE DE TRABALHO
BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy'. <i>International Journal of Information Management</i> , v. 19, n.1, p. 33-47. 1999.	A ColInfo consiste na capacidade de manuseio da informação que contempla desde a necessidade de informação, como envolve também, a habilidade para localizar, organizar e avaliar a informação, usando efetivamente essas informações para solucionar problemas e tomar decisões, proporcionando a criação de novos conhecimentos e compartilhamento da informação com os outros indivíduos, implicando no aprendizado ao longo da vida, além, de fomentar o desenvolvimento profissional e a capacidade de interagir com a sociedade da informação.
BUNDY, A. Australian and New Zealand Information Literacy Framework: principles, standards and practice. 2. ed. Adelaide: University of South Austrália, 2004.	Apresenta a capacidade do profissional em reconhecer a necessidade de informação, por meio da identificação, localização, acesso e avaliação das informações, o indivíduo poderá resolver problemas que são solucionados com base em informações efetivas, seja esses problemas de ordem individual relacionados ao contexto do trabalho ou mais amplo/abrangente.
KIRK, J. Information and work: extending the roles of information professionals. Austrália: ALIA Conference, 2004.	Apresenta o profissional competente em informação, enfatizando que este, sabe localizar, avaliar e usar a informação corretamente, pautado na compreensão e atitudes no uso da informação com interatividade nas relações sociais que perfazem o contexto de trabalho, seja por meio, das trocas e compartilhamento das informações entre os membros organizacionais, ou decisões que influenciam a cultura organizacional, resultando em desenvolvimento profissional de competência em informação que podem ser ofertados e trabalhados pelos bibliotecários como aporte na formação dessa competência no contexto organizacional.
WEBBER, S.; JOHNSTON, B. Como podríamos pensar: alfabetización informacional como una disciplina de la era de la información. <i>Anales de Documentación</i> , n. 10, p. 491-504, 2007.	Apresentam a ColInfo, pautada no comportamento informacional adequado capaz de identificar as necessidades de informação e o uso ético e inteligente da informação na sociedade, com foco na interatividade social e reconhecimento das próprias competências que vão sendo moldadas de acordo com a necessidade identificada de informação, construindo significado e conhecimento para os usuários.
STROUSE, R. The changing face of content users and the impact on information providers. <i>Online</i> , v. 28, n. 5, p. 27-31, 2014.	Os profissionais da informação estão aos poucos se extinguindo, surgindo dessa maneira, novas propostas de trabalho como suporte ao treinamento voltado a Competência em Informação nos locais de trabalho, aumentando o reconhecimento desses profissionais frente as lacunas presentes no ambiente de negócios ao preencherem as necessidades informacionais deste contexto.

<p>LLOYD, A. Working (in) formation: conceptualizing information literacy in the workplace. <i>In: INTERNATIONAL LIFELONG LEARNING CONFERENCE</i>, 3., 2004, Rockhampton. Proceedings [...]. Rockhampton: Central Queensland University Press, 2004. p. 218-224.</p>	<p>O estudo contempla o uso de informações de maneira prática, apresentando o papel que o bibliotecário possui como mediador desse processo no auxílio ao acesso à informação, por meio de estratégias desenvolvidas e aplicáveis no ambiente de trabalho.</p>
---	--

Fonte: Elaborado pela autora

Neste aspecto, outros autores como Cheuk (2008), Conley e Gil (2011) e Sen e Taylor (2007) também trazem a compreensão sobre a Colnfo no ambiente de trabalho ao elucidarem que essa competência apresenta um conjunto de habilidades que perpassa desde o reconhecimento da necessidade da informação, até a localização, avaliação, seleção, organização, disseminação, pensamento crítico, postura moral e ética, tomada de decisão, sistemas de gerenciamento e uso efetivo de informações para criação de soluções que envolvem os processos organizacionais (comerciais, sociais, estratégicos e operações de negócios) com enfoque na integridade, interação e uso inteligente da informação. Bassetto (2018) também apresenta de maneira sintetizada alguns autores nacionais que trouxeram diferentes contribuições acerca da Colnfo no contexto organizacional brasileiro, conforme aborda o Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese com definições de Colnfo no ambiente de trabalho em contexto nacional

PUBLICAÇÃO	DEFINIÇÃO DE Colnfo NO AMBIENTE DE TRABALHO
<p>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.</p>	<p>A Competência em Informação possibilita a aprendizagem independente e resulta na responsabilidade social, na qual se tem a participação em grupos para busca e compartilhamento do conhecimento e colaboração com a comunidade (CAMPELLO, 2003).</p>
<p>DUDZIAK, E. A. Information Literacy: princípios, filosofia e prática. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003.</p>	<p>“Não se tratava de buscar a informação, tratava-se de fazer o uso dela para tomar decisões e resolver problemas” (DUDZIAK, 2003, p. 24). “[...] a necessidade de atuação interdisciplinar, integrando também os ambientes educacional e profissional” (DUDZIAK, 2003, p. 27). “[...] processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e à interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida” (DUDZIAK, 2003, p. 28).</p>
<p>BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M.</p>	<p>“[...] habilidades para encontrar, avaliar, interpretar, criar e aplicar a</p>

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

<p>científica em âmbito mundial. Informação & Informação, v. 15, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2010.</p>	
<p>GASQUE, K. C. G. D. Arcabouço do letramento informacional e contexto educacional. Brasília: Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília, 2012.</p>	<p>“Determinar a extensão das informações necessárias; acessar a informação de forma efetiva e eficientemente; avaliar criticamente a informação e suas fontes; incorporar a nova informação ao conhecimento prévio; usar a informação de forma efetiva para atingir objetivos específicos; compreender os aspectos econômico, legal e social do uso da informação, bem como acessá-la e usá-la ética e legalmente” (GASQUE, 2012, p.31-32). “[...] um processo de aprendizagem, compreendida como ação contínua e prolongada, que ocorre ao longo da vida” (GASQUE, 2012, p. 39).</p>
<p>BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: vivências e aprendizado. <i>In</i>: Regina Celia Baptista Belluzzo; Glória Georges Feres. (orgs.). Competência em informação: das reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p. 58-74.</p>	<p>“Requisitos principais para o desenvolvimento da competência em informação no contexto brasileiro: a) Existência de espaços de intercâmbio e participação por meio do fomento de práticas pedagógicas e informacionais, tendo como base a filosofia da educação para todos. b) Estabelecimento de estreita relação entre as bibliotecas e as escolas, mediante trabalho integrado e conjunto, com o intuito de promover a leitura e a pesquisa. c) Garantia do acesso e uso da informação de forma inteligente para a geração de conhecimento às comunidades assistidas e populações vulneráveis. d) Atualização de princípios e práticas de condutas de gestão da informação àqueles que atuam como mediadores e multiplicadores no desenvolvimento da Competência em Informação, contribuindo com a inovação e o desenvolvimento social” (BELLUZZO, 2013, p. 77).</p>
<p>COELHO, M. M. <i>et al.</i> Relato de experiência de um programa de competência em informação no ambiente empresarial com apoio da educação à distância: CASETRANSPETRO. <i>In</i>: BELLUZZO, R.C.B; FERES, G.G. (Orgs.) Competência em Informação: de reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p. 322-350.</p>	<p>Relato de experiência pioneira, estratégica e prioritária para o desenvolvimento da ColInfo nos colaboradores da empresa Transpetro, subsidiária da Petrobras no Brasil. “Acreditando que o desenvolvimento da Competência em Informação possibilita ao indivíduo alcançar melhores resultados na vida pessoal, acadêmica e profissional ao longo da vida e em decorrência disso, o torna capaz de reconhecer suas necessidades de informação e obter habilidades para localizar, avaliar e usá-la efetivamente. Certamente, foi apoiada nessa visão que a Alta Administração da Empresa, acreditou e patrocinou o desenvolvimento do Programa de Competência em Informação” (COELHO, 2013, p. 328).</p>
<p>BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. <i>In</i>: BELLUZZO, R. C. B; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (orgs.). Redes de conhecimento e competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação/organização. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. p. 1-35.</p>	<p>“[...] a competência em informação enquanto: [...] competência funcional na sociedade contemporânea torna-se, pois, crucial para a realização de cada cidadão e para sua plena integração social. O seu desenvolvimento capacita os indivíduos para o acesso, a seleção, a gestão e avaliação da informação necessária à vida profissional, social ou pessoal” (BELLUZZO; FERES, 2015, p. 8).</p>

Fonte: Bassetto (2018, p. 83-85)

O Quadro 6 apresenta os requisitos necessários que são fomentados pela ColInfo, tais como: autonomia e aprendizagem permanente (ao longo da vida), perfil profissional imprescindível para os próximos anos, inclusão social e informacional, interface e interdisciplinaridade educacional e profissional com as áreas das Ciências (Exatas, Humanas e Biológicas), conceitos, atitudes e habilidades com ênfase na interação, compartilhamento, tomada de decisão e resolução de problemas de diferentes vertentes, frente ao uso assertivo e inteligente da informação respaldado na habilidade de encontrar, avaliar, compreender e aplicar a informação para criar novos conhecimentos mediante o gerenciamento da informação, do conhecimento e de redes colaborativas, seja em âmbito educacional, organizacional, econômico, político e social, manifestado pelo indivíduo competente em informação.

Nesta perspectiva, padrões e indicadores internacionais foram criados almejando direcionar ações, políticas, desenvolvimento de habilidades e competências dos indivíduos e profissionais da área propiciando a devida compreensão sobre a ColInfo.

Belluzzo (2018, p. 37-38) sintetizou os principais padrões e indicadores de ColInfo, que perfazem esse contexto:

- The Seven Pillars of Information Literacy (SCONUL, 1999), no Reino Unido.
- Information Literacy Competency Standards for Higher Education (ACRL, 2000), nos Estados Unidos.
- Information Literacy Standards (CAUL, 2001), na Austrália, que tiveram uma segunda edição em colaboração com a Nova Zelândia.
- Australian and New Zealand Information Literacy Framework (ANZIIL; CAUL, 2004), na Austrália e Nova Zelândia.
- E, para outros níveis de ensino que não o superior: Information Literacy Standards for Student Learning (AASL; AECT, 1998), produzidos também nos Estados Unidos.

Em face da necessidade de um norteador para guiar as ações dos profissionais e indivíduos de maneira geral, Lau (2007) apresentou contribuições práticas ao indicar uma estrutura efetiva que identifica tanto as necessidades como as habilidades em informação. Essa estrutura foi criada a partir das Diretrizes sobre Desenvolvimento de Habilidades em Informação (DHI), elaborada pela *International Federation of Library Association* (IFLA), englobando 3 (três) padrões básicos: acesso, avaliação e uso da informação, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Padrões internacionais de desenvolvimento de habilidade em informação e aprendizagem permanente

PADRÃO 1: ACESSO - O usuário acessa a informação de forma eficaz e eficiente
<p>1.1 Definição e articulação da necessidade de informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define ou reconhece a necessidade de informação. • Decide fazer algo para encontrar a informação. • Expressa e define a necessidade de informação. Inicia o processo de busca. <p>1.2 Localização da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica e avalia as fontes potenciais de informação. • Desenvolve estratégias de busca. • Acessa fontes de informação selecionadas. • Seleciona e recupera a informação.
PADRÃO 2: AVALIAÇÃO - O usuário avalia a informação de maneira crítica e competente
<p>2.1 Avaliação da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa, examina e extrai a informação. • Generaliza e interpreta a informação. • Seleciona e sintetiza a informação. • Avalia a exatidão e relevância da informação recuperada. <p>2.2 Organização da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordena e categoriza a informação. • Reúne e organiza a informação recuperada. • Determina qual a melhor e de maior utilidade.
PADRÃO 3: USO - O usuário aplica/usa a informação de maneira precisa e criativa
<p>3.1 Uso da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca novas formas de comunicar, apresentar e usar a informação. • Aplica a informação recuperada. • Apreende ou internaliza a informação como conhecimento pessoal. • Apresenta o produto da informação. <p>3.2 Comunicação e uso ético da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende o uso ético da informação. • Respeita o uso legal da informação. • Comunica o produto da informação com reconhecimento da propriedade intelectual. • Usa os padrões para o reconhecimento da informação.

Fonte: Lau (2007, p. 16-17)

Dessa maneira, os princípios elaborados por Lau (2007) possuíam como público alvo os profissionais da informação (bibliotecários) e docentes. Cabe ressaltar, que a ColInfo, no contexto organizacional, transita entre todos os “[...] processos de negócio, processos gerenciais e processos técnicos diversos [...]. Seria desejável que [...] fizessem parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações” (MIRANDA, 2004, p. 118).

Na medida em que estes membros organizacionais se apropriam da ColInfo, implementando em suas atividades, processos, gerenciamento e planejamento nos diferentes níveis hierárquicos, o escopo produtivo nas diferentes áreas organizacionais se torna mais assertivo e consolidado. Nesse aspecto, é necessário indicar padrões e

indicadores que possibilitem a avaliação e implementação assertiva e efetiva da competência em informação nos diversos contextos.

No Brasil, Belluzzo (2007), pautada em referenciais nacionais e internacionais, elaborou e consolidou os padrões básicos e indicadores de performance sobre competência em informação que resultaram na elaboração de parâmetros norteadores que englobam o estabelecimento dos indicadores de avaliação da competência em informação, bem como os seus princípios, conceitos, introdução e desenvolvimento, determinados por cinco princípios básicos, apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – 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 com base 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 de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica.	
• Indicador de desempenho	
1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária	
• Resultados Desejáveis	
1.3.1 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação (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 que podem não estar 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 que ainda precisam ser usados.
2.4.2	Identifica lacunas necessárias na informação, 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 com base 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.
3.2.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas encontradas 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 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, uso e 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 adequado e forma de redação apropriada, 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)

O Quadro 8 propicia compreender os padrões e indicadores que perfazem a ColInfo, alicerçados na pessoa competente em informação, que, por meio da identificação das suas necessidades de informação, definição, domínio de conhecimento sobre as fontes, formatos, custo benefício, métodos, sistemas de busca, gerenciamento e estratégias efetivas focadas em informação, consegue utilizar essa competência com assertividade no dia a dia. No que tange à apropriação da informação, os indivíduos sintetizam e convergem a informação criando novos conhecimentos; assegurando resultados imensuráveis, proporcionando retorno bem-sucedidos tanto no contexto interno quanto no externo para todos os indivíduos inseridos no escopo (profissionais, organizações e a sociedade) que fazem uso dos padrões e indicadores.

Catts e Lau (2008) também descrevem indicadores de ColInfo que se aplicam ao ambiente de trabalho:

- **Necessidade de informação:** representa a percepção sobre o reconhecimento da informação necessária para resolução de problemas no ambiente de trabalho;

exigindo reflexão, testes práticos, informações confiáveis e busca correta por parte do usuário;

- **Localizar e avaliar a qualidade da informação:** consiste na aquisição de habilidades do usuário em localizar e avaliar as informações de maneira assertiva, seja as disponibilizadas nos recursos tecnológicos, banco de dados, manuais ou publicações da área de trabalho;
- **Armazenar e recuperar informações:** consiste na capacidade dos indivíduos de armazenar informações almejando a recuperação futura dessas; as organizações disponibilizam informações como as contábeis, de controle de estoque, solicitação de pedidos ou características dos clientes;
- **Fazer uso inteligente e ético da informação:** representa a maneira correta e eficaz de usar a informação para resolução de problemas por meio de pesquisas assertivas resultando em ações inteligentes;
- **Usar a informação para criar e compartilhar conhecimentos:** representa a criação de novos conhecimentos por meio do uso da informação para efetiva solução de problemas.

Catts e Lau (2008) ainda ressaltam que os indivíduos necessitam transpor as barreiras teóricas do conhecimento; a Colnfo torna este profissional competente para saber a maneira de resolver situações, problemas, utilizar bases práticas de conhecimentos, fazer pesquisas mais amplas, compreender as informações, criar novos conhecimentos e aplicá-los em suas tomadas de decisões. Nesta linha de pensamento, outras contribuições podem ser destacadas, como Bruce (1997) que apresenta sete concepções para a Colnfo e que podem ser empregadas em qualquer contexto, inclusive o organizacional.

Figura 2 – 7 (sete) faces da competência em informação



Fonte: Adaptado de Bruce (1997) com apoio de imagens do Google (2020)

As 7 (sete) concepções apresentadas na Figura 2 podem ser compreendidas na sequência:

- 1) **Concepção baseada em tecnologias de informação:** A Colinfo está correlacionada ao uso das TIC, mediante essa interação é possível efetuar a recuperação de informações.
- 2) **Concepção baseada em fontes de informação:** A Colinfo possui estreita conexão com o conhecimento, na medida em que os indivíduos aplicam esse conhecimento no acesso e manuseio das fontes de informação.
- 3) **Concepção baseada no processo de execução:** A Colinfo está relacionada a capacidade de uso da informação para resolver problemas, dependendo desta forma, inteiramente do usuário e da sua capacidade de ação para confrontar os desafios e obter o esperado resultado do processo e conseqüentemente tomar decisões e solucionar os problemas.

- 4) **Concepção baseada no controle da informação:** A Colnfo está correlacionada ao controle de informações, na medida que utiliza estruturas como manuais, tecnologias e experiências cognitivas com o objetivo de recuperar e armazenar.
- 5) **Concepção baseada na construção de conhecimento:** A Colnfo transcorre o conhecimento do indivíduo e o auxilia a ter uma visão mais criteriosa inclusive de suas leituras, desse modo, a Colnfo embasa todo o processo de construção de conhecimento.
- 6) **Concepção baseada na extensão do conhecimento:** A Colnfo possibilita maior criatividade e intuição aos indivíduos, todo o processo de aprendizado intrínseco pautado na mente humana, sofre alterações quando relacionado com as experiências vivenciadas (cognição) resultando em novos conhecimentos ou informações.
- 7) **Concepção baseada na sabedoria:** A Colnfo compreende o uso de informações de maneira inteligente por meio da aplicação de valores e ética individuais; dessa maneira a sabedoria do seu uso assertivo traz benefícios ao entorno do usuário.

Nesta perspectiva, a Colnfo está correlacionada às TIC, fontes de informação, processo de execução, controle da informação, construção do conhecimento, extensão do conhecimento e sabedoria; elementos fundamentais para o contexto de trabalho, no qual, as organizações se munem de instrumentos, de diferenciais estratégicos, inovações e criatividade.

Benito Morales (2000) também contribui ao elaborar as dimensões atreladas à Colnfo, contemplando as competências instrumentais, de recursos, sócio-estruturais, investigadoras, editoriais, tecnológicas e críticas, apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Dimensões da ColInfo

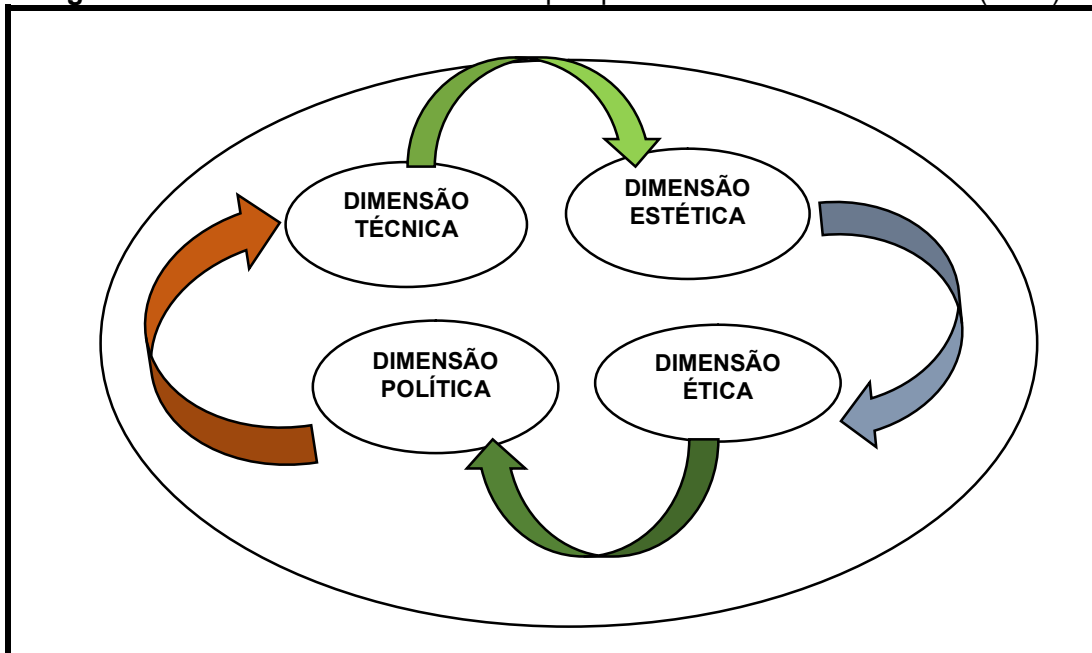
Dimensão	Competência
Instrumental	Capacidade para compreender e usar as ferramentas conceituais e práticas das TIC, incluindo-se software, hardware e multimídia, que são relevantes à educação e às áreas pessoais e profissionais.
Recursos	Habilidades para compreender a forma, o formato, os métodos de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

Fonte: Benito Morales (2000, p. 38-39, tradução nossa).

Todas essas competências instrumentais, de recursos, sócio estruturais, investigadoras, editoriais, tecnológicas e críticas, apresentadas no Quadro 9, são intrínsecas ao profissional competente em informação porque foram desenvolvidas ao longo de sua trajetória. O uso da ColInfo, capacita todos os indivíduos a empregarem ações, conhecimentos e instrumentos que otimizam os processos, geram oportunidade, crescimento, equidade, inclusão informacional, cultural e socioeconômica; trazendo benefícios imensuráveis para os indivíduos e toda a sociedade da Indústria 4.0.

Vitorino e Piantola (2011), também contribuem com as seguintes dimensões de ColInfo, abordadas na Figura 3.

Figura 3 – Dimensões da ColInfo sob a perspectiva de Vitorino e Piantola (2011)



Fonte: Adaptado de Vitorino e Piantola (2011, p. 109)

As dimensões da ColInfo indicadas por Vitorino e Piantola (2011) estão relacionadas e podem ser compreendidas conforme se descreve na sequência.

A **dimensão técnica** representa o meio de ação, reside no emprego correto das habilidades desenvolvidas nos indivíduos no uso de instrumentos tecnológicos que resulte na localização, avaliação e uso das informações para suprir suas necessidades informativas;

A **dimensão estética** representa a “[...] experiência interior, individual e única do sujeito ao lidar com os conteúdos de informação e a sua maneira de expressá-la e agir sobre ela no âmbito coletivo” (VITORINO, PIANTOLA, 2011, p. 104). Ela capacita o indivíduo a repensar a informação, a compreender profundamente criando um novo conhecimento na medida que internaliza, gera significado e externaliza a informação para seus pares.

A **dimensão ética** contempla o próprio comportamento ético, responsável e legal do indivíduo no uso da informação para benefícios do ambiente que faz parte e seu entorno. Quando uma pessoa se torna “[...] competente em informação é capaz de tomar posição, assumir uma postura crítica diante de determinadas informações, o que

requer, na maioria das vezes, um julgamento de valor” (VITORINO; PIANTOLA, 2011, p. 105).

Já a **dimensão política** consiste na participação dos indivíduos nas tomadas de decisões; esta interação resulta na construção coletiva de conhecimento, auxilia o indivíduo e a própria sociedade reivindicarem seus direitos, mas, tomando consciência de suas responsabilidades no exercício de cidadãos “[...] Uma cidadania ativa e responsável requer que as pessoas estejam aptas e motivadas para exercer seus direitos e deveres em relação à comunidade e ao Estado, participando assim da vida pública” (VITORINO; PIANTOLA, 2011, p. 107).

Savolainen (2016) elaborou uma estrutura conceitual, na qual, apresenta, de modo específico, quatro maneiras de busca de informação, visualizada na Figura 4.

Figura 4 – Modos de busca pela informação

	ATIVO	PASSIVO
DIRECIONADA	(A) BUSCA E PESQUISA ATIVA	(B) MONITORAÇÃO PASSIVA
NÃO DIRECIONADA	(C) NAVEGAÇÃO E VISUALIZAÇÃO	(D) AQUISIÇÃO INCIDENTAL DE INFORMAÇÃO

Fonte: Savolainen (2016, p. 3, tradução nossa)

O quadrante (A) **busca e pesquisa ativa de informação** - representa todo o processo de busca da informação, ele é ativo pois necessita que os indivíduos efetuem ações pela busca de informações; as ações consistem em diálogos com outras pessoas, utilizar a biblioteca e suas bases, catálogos, e coleções, consultar mediadores da informação, realizar leituras e se apropriar de informações importantes, coletar informações e verificar se as informações procedem para após análise criteriosa implementar ações (SAVOLAINEN, 2016).

O quadrante (B) **monitoração passiva** - consiste na interação de outros indivíduos em relação à pesquisa de fontes de informação, independe do usuário

primário, mas, de um agente externo e intermediário da informação no compartilhamento desta e está relacionada ao modo de captura das informações, alerta de dispositivos tecnológicos que vão sendo capturados sem esforço do usuário (SAVOLAINEN, 2016).

O quadrante (C) **navegação e visualização** - representa os modos de busca de informação que utilizam uma grande quantidade de fontes de informação para pesquisa se forem direcionadas, sistematizadas e ordenadas, mas, também pode representar a navegação e visualização semi-direcionada que é proposital mas, não segue nenhuma sistematização, e a não direcionada que é a busca da informação sem planejamento ou sem se ter a necessidade da informação, como exemplo: folhear jornais e revistas (SAVOLAINEN, 2016).

Já o quadrante (D) **aquisição incidental de informação** - consiste em encontrar informações do interesse dos indivíduos sem que estes tenham o propósito dessa pesquisa específica. Assim, foi um acidente de percurso realizando atividades rotineiras, ou, por acaso que o usuário encontra as informações de modo passivo, não fazia parte de seu interesse, mas, o indivíduo quando percebe a informação como importante para si, salva em seus dispositivos tecnológicos essas informações para posterior leitura, análise, compreensão e uso dessa informação (SAVOLAINEN, 2016).

A todo momento recebemos e compartilhamos informações que nos cercam nesta nova realidade contemporânea. A ColInfo propicia o desenvolvimento das habilidades, capacitando as pessoas para buscarem informações que sejam relevantes para o seu contexto, além de oferecer visão crítica sobre suas leituras, fontes de informação, abrangência de pesquisas e informações falsas. Esse novo comportamento competente, cria um alerta consciente e inconsciente ao indivíduo, na obtenção de qualquer informação, resultando na captura de informações de maneira ativa ou passiva, mas, que tem o intuito de gerar novas oportunidades, solucionar problemas, compartilhar informações, criar conhecimento e contribuir para uma sociedade melhor ao longo da vida.

A ColInfo transita entre o aprendizado, processos, cognição individual e a maneira de absorção e construção de conhecimento e domínio da informação, além de se estender para os valores éticos para êxito de todos os envolvidos, sejam estes

profissionais da informação, usuários, organizações públicas e privadas, governo, sociedade, pesquisadores e outros interessados em criar oportunidades, minimizar as desigualdades sociais, possibilitar a equidade, a inclusão social e informacional, trazer rentabilidade para as pessoas e para as organizações, na medida que utiliza a informação, cria novos conhecimentos e aplica no seu ambiente de trabalho.

Neste âmbito, Cheuk (2002 apud COELHO, 2011) apresentou as principais consequências da ausência da ColInfo no contexto organizacional indicando os seus impactos, sendo que se acham descritas na Figura 5.

Figura 5 – Consequências da ausência de ColInfo no ambiente de trabalho

IMPACTO	<p>Ausência: Incapacidade dos membros organizacionais em determinar a natureza e a extensão da informação de que necessita.</p> <p>Consequência: Aumento de custo para a organização que paga acesso a muitos bancos de dados e perde tempo para realizar a pesquisa sem objetivo bem definido, recuperando informação excessiva ou desnecessária.</p> <p>Ausência: Incapacidade de recuperar com eficiência a informação e o desconhecimento da amplitude dos recursos disponíveis.</p> <p>Consequência: Perda da qualidade de trabalho pela incapacidade de explorar recursos informacionais dos sistemas de informação organizados e desperdício de tempo, buscando informação de qualidade inferior em fontes inapropriadas.</p> <p>Ausência: Incapacidade de filtrar e avaliar as informações</p> <p>Consequência: Fornecimento de soluções impróprias ou erradas aos clientes, o que pode causar perda de oportunidades de negócios.</p> <p>Ausência: Excesso de informações, caixa de <i>e-mail</i> sobrecarregada, incapacidade de explorar a tecnologia para controlar a informação.</p> <p>Consequência: Os membros organizacionais não conseguem manejar o excesso de informação, desperdiça tempo com tarefas que podem ser feitas pela tecnologia da informação e perde recursos informacionais importantes. Isso reduz oportunidade de trabalhar em tarefas que trazem resultados mais positivos.</p> <p>Ausência: Incapacidade de relacionar a geração e o uso da informação a um contexto mais amplo e de avaliar os custos e os benefícios da gerência da informação.</p> <p>Consequência: Os profissionais desconhecem as informações existentes na organização e cria as mesmas informações quando tem que executar tarefas similares. Como não possuem uma visão ampla da informação, perdem recursos construindo bases de dados múltiplas, com conteúdo duplicado. Desperdiça recursos em bases de dados que não trazem benefícios em longo prazo.</p> <p>Ausência: Uso antiético da Informação.</p> <p>Consequência: Esse comportamento antiético desencoraja o compartilhamento da informação, reduz a moral dos empregados, desestimula a inovação e a criatividade.</p>
----------------	--

Fonte: Adaptado de Cheuk (2002 apud COELHO, 2011, p. 176)

A ausência da ColInfo traz consequências indesejáveis, conforme apresentado na Figura 5. Em contrapartida, Belluzzo e Feres (2013), ressaltam que a ColInfo pode ser trabalhada no contexto organizacional, na medida em que se utiliza de profissionais da informação atuantes, propiciando compreensão acerca do domínio das necessidades, busca e uso da informação pelos usuários, indicando os seguintes elementos:

- **Contexto ético:** composto por normas e códigos de conduta profissionais.
- **Ambiente legal:** está presente a proteção de dados, direito à informação, direito à privacidade, direitos de autor, liberdade de informação, etc.
- **Política de informação:** formas de disponibilização e regulamentos que determinam ou delimitam o acesso à informação, facilitam ou impedem a difusão da informação.
- **Governança da informação:** visa assegurar a efetivação de políticas, normas e estratégias para o uso da informação dentro de valores éticos e legais.
- **Perspectiva da comunicação:** acompanhamento da dinâmica do fluxo da informação dentro da organização e na sociedade (BELLUZZO; FERES, 2013, não paginado, grifo nosso¹¹).

Contribuindo com essa linha de raciocínio Hoyer (2011) resalta que a ColInfo pode ser utilizada também por todas as organizações que compõem este contexto, seu uso não pode ficar limitado apenas à área acadêmica, exigindo a habilidade para desenvolver essa competência além do âmbito dos cursos universitários, pois se estende aos profissionais que se tornarão no futuro, atuando nestes espaços, no qual, exigem práticas e padrões diferenciados para este tipo de público que avalia e usa a informação de maneira competente.

Goad (2002) também apresenta uma contribuição de importância ao indicar dezesseis etapas para a ColInfo no âmbito organizacional, sendo que esses processos consistem em:

- 1) **Estabelecer a necessidade de informação** – representa a criação de procedimentos necessários que apoie o emprego da informação;

¹¹ BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Material didático usado na disciplina “Competência em Informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Marília, no ano de 2013.

- 2) **Dividir o assunto em partes** – representa o fracionamento das etapas (gradualmente detalhando todas as etapas) propiciando maior agilidade de construção de raciocínio na composição do contexto da informação;
- 3) **Identificar relacionamentos e hierarquias** – elaboração do fluxo que resulta na rastreabilidade (origem, identificação e destino) e no valor da informação pautada na construção para concepção do conhecimento;
- 4) **Identificar informações** – é a determinação de critérios para ‘saber’ identificar a utilidade da pesquisa;
- 5) **Identificar múltiplas fontes** – representa o planejamento e as escolhas de diferentes plataformas, mídias e opções na exploração de diversas possibilidades;
- 6) **Selecionar uma estratégia** – embasadas na trajetória de soluções, escolhas e opções com maior custo e benefício;
- 7) **Desenvolver uma lista de perguntas** – consiste na elaboração de questões embasadas nos objetivos iniciais fixados;
- 8) **Conduzir a busca** – representa o procedimento em relação à pesquisa embasada nos protocolos determinados;
- 9) **Autenticar a informação** – validação da informação pesquisada a fim de reconhecer o valor do procedimento de busca de informação e criação de conhecimento;
- 10) **Filtrar a informação enquanto permanece focada** – estabelecimento de critérios a fim de reter as informações importantes fundamentadas nos objetivos propostos;
- 11) **Analisar a informação** – procedimento norteado pela investigação da informação coletada;
- 12) **Resumir a informação uma vez recolhida** – síntese da informação observando os critérios determinados;
- 13) **Selecionar a informação que se aplica** – escolhas das informações pertencentes ao protocolo inicial;
- 14) **Colocar a informação no contexto** – aplicação efetiva da informação junto ao contexto real, alicerçada nos objetivos propostos;
- 15) **Aplicar a informação** – adoção de práticas de informações pesquisadas;

16) **Avaliar a ação tomada** – efetivação da avaliação do processo de coleta de informação, do produto gerado, da agregação de valor, de suas consequências e aprimoramentos de ações.

Mais recentemente, Munguambe e Freire (2019, p. 54) mencionam que:

Podemos nos posicionar, dizendo que o indivíduo com competência em informação [...] é aquele que sabe e usa a arte de definir, localizar, acessar, avaliar e usar a informação dentro de um contexto e com a devida ética. Estabelece relações sociais, físicas e textuais com a informação de forma a que lhe proporcionem praticidade a lidar com a complexidade e variedade de fontes de informação em um determinado contexto. E está relacionada à capacidade de fazer bem o seu trabalho de lidar com a informação, utilizando-se do seu espírito crítico.

Dessa maneira, a Colnfo oferece um novo rumo no uso efetivo e estratégico da informação na medida que agrega valores para as organizações de maneira estruturada e inovadora, alterando profundamente as condutas de gestão organizacional, possibilitando trilhar um campo fértil, duradouro e determinante, transformando obstáculos em soluções, oportunidades de mercado, pautada pela Colnfo e baseada na agregação de valor à informação.

Em decorrência de escassez na literatura especializada na área sobre a agregação de valor voltado à informação em contextos organizacionais, alguns autores que contribuíram para que a temática abordada fosse transposta para o enfoque da Colnfo merecem destaque. Neste âmbito, cabe adentrar primeiramente para o conceito “Economia da Informação”, no qual, Valentim (2016) ressalta que o termo tem origem em 1960 oriundo da área da Economia e faz referência a custo, eficácia, eficiência e valor, e declara:

Nessa perspectiva, evidencia-se que ‘custo’ pode ser definido como o investimento na produção de bens e serviços. [...] A ‘eficácia’ se refere ao alinhamento entre os resultados alcançados e os objetivos preliminarmente estabelecidos. A ‘eficiência’ se relaciona a qualidade do desempenho para o alcance dos objetivos preliminarmente estabelecidos (VALENTIM, 2016, não paginado).

Em relação ao conceito de valor, em 1776 Adam Smith elaborou para a Economia Clássica dois tipos de valores: o valor de uso e o valor de troca. O valor de uso representa a utilidade de um produto, já o valor de troca, representa a relação de

proporção real que consiste em um produto correspondente ao outro para serem trocados (SMITH, 1776). Almeida e Rados (2005, p. 61, grifo nosso) contribuem:

O valor afirma-se como uma convenção entre produtores e clientes na busca de minimizar esforços para o lado do cliente e diminuir custos para o lado do produtor para que este último consiga entregar valor. Essa definição de valor leva em conta os dois interesses; o valor não é atribuído só por uma das partes. Isso significa que não visa apenas à satisfação do cliente, pois se sabe que um valor imprescindível para a empresa é manter-se no mercado (obter lucro).

Essa interação entre o cliente e a organização que resulta em valor, esse dispêndio necessita de novos estereótipos e ideias com veias interativas que fomentem o valor para todos os lados - produtores e clientes. Desafio para reduzir custos e gerar valor para os clientes é a alavanca propulsora que as organizações enfrentam diariamente; eliminar dificuldades preenchendo as lacunas e fazendo uma avaliação intrínseca de qual valor que realmente resulta em valores para as organizações é um questionamento que deve ser considerado por todas as empresas que objetivam competir em ambientes organizacionais.

Saracevic (1999) ressalta que no âmbito da Ciência da Informação, a informação possui outra abordagem - a relacionada às mensagens. Em contrapartida, Valentim (2016) compreende que também em relação a área da Ciência da Informação foi a partir de 1980 que essa visão tradicional sobre o valor da informação passa a ter uma nova perspectiva, não só monetária. A informação “[...] nunca foi tão importante para a economia de um país, porquanto ela pode ser considerada um dos pilares da estratégia organizacional, cujo objetivo principal é convertê-la em valor para a organização” (SANTOS; VALENTIM, 2015, p. 67).

Neste aspecto, salienta-se que o valor da informação é um elemento imprescindível, conforme afirmam Gonçalves, Gouveia e Petinari (2008, p. 46, grifo nosso):

Neste ambiente, o **produto informação** cabe em todos os contextos empresariais, **como ingrediente útil e valioso** que, sendo bem elaborado, organizado e recebendo o tratamento correto como lhe é devido, serve muito bem aos negócios. Será visto como um item gerador de lucros.

Ademais, Cronin (1990) contribui ao classificar o valor da informação sob quatro perspectivas:

- **Valor de uso:** representa a finalidade do uso da informação;
- **Valor e troca:** representa o valor comercial de mercado que o usuário está disposto a pagar pela informação que segue a lei de oferta e demanda;
- **Valor de propriedade:** representa o custo de um bem ou serviço;
- **Valor de restrição:** representa a informação privilegiada, apenas para um grupo seleto e limitado de usuários que terão acesso a essa informação.

Santos e Valentim (2015) reconhecem a valorização da informação como um recurso econômico indispensável para a sobrevivência organizacional, à medida que a informação criada no ambiente interno empresarial sustenta a função informativa para fomentar as atividades exercidas nesse ambiente. É importante compreender que o valor da informação também resulta na capacidade de êxito organizacional, mediante o uso da informação que contempla seis características correspondentes ao valor da informação, a saber:

- Valor não é intrínseco e nem é transportado pela mensagem.
- Uma mensagem tem valor apenas no contexto.
- O valor é dado à mensagem por um “usuário” que vê a “utilidade” dela, porque a coloca num ambiente particular e é capaz de relacionar a mensagem aos problemas e às tarefas desse ambiente.
- Uma mensagem, portanto, é carregada de valor em potencial.
- ‘Utilidade’ significa que uma pessoa tenha escolhido uma mensagem em particular: a) para fazer uso imediato dela; ou b) para armazená-la de algum modo porque vê potencial uso dela no futuro.
- Como uma mensagem tem valor em potencial, o processo de agregar valor à informação é definido como: a) pode sinalizar esse potencial; e/ou b) pode relacionar esse potencial às necessidades de um ambiente específico (TAYLOR, 1982, p. 343 apud VALENTIM, 2016, não paginado).

Em paralelo, Fernandes (1991, p. 16) contribui ao indicar seis características que contemplam a informação:

- 1) produtos de informação têm valor, mas seu benefício também depende da habilidade do usuário em explorá-los;
- 2) a informação não é consumida com o uso; somente o tempo, às vezes, torna a informação sem importância;
- 3) a informação não é uma constante, isto é, geralmente ela não pode ser quantificada;
- 4) a informação é uma abstração, ou seja, ela é produzida, disseminada, acumulada e usada para diferentes objetivos e fins. Esta característica causa muita confusão, por exemplo, quando alguém estima o valor da informação em função do que outro está disposto a pagar por ela;
- 5) novas informações são produzidas geralmente com recursos públicos (especialmente pesquisa básica), e esses custos normalmente não são imputados para efeitos de definição do preço de mercado;

6) o real benefício da informação é difícil de ser medido porque ele é limitado ao seu uso, o que é impraticável.

Avidamente, o amadurecimento da compreensão em relação ao valor da informação se faz necessário nos ambientes organizacionais, caminhar a um novo ponto de reflexão e inflexão, empregando o reconhecimento e aprofundamento, integrando informação, técnicas, processos, padrões, recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos e informacionais, refletindo um novo despertar - o valor agregado à informação em ambientes organizacionais é condição *sine qua non* que a Colnfo pode contribuir para desenvolver.

Rados, Valerim e Blattman (1999, p. 6) também afirmaram que “[...] valor agregado é o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema”.

Neste aspecto, Valentim (2016) ressalta que o valor agregado à informação consiste na interação entre a informação e o sujeito organizacional, mediante essa inter-relação baseada na necessidade de informação que resultará na valorização ou não da informação para uso futuro, sendo esse também um dos princípios encontrados no Padrão 1 de Colnfo indicado por Belluzzo (2007).

As trocas entre o produtor, ou seja, a organização e seus clientes coexistem no que tange ao valor agregado à informação em ambientes organizacionais, o benefício flui, transcende, transforma, transfere, ressignifica, auxilia, atua, possibilita a evolução e promoção da compreensão, assimilando e abstraindo a abrangência que detém a agregação da informação, impulsionando melhorias permanentes nas atividades e processos até a aquisição final dos produtos e serviços, eliminando falhas, visando romper pré-conceitos idealizados, pois, a materialização da agregação de valor à informação, permeia a integração entre organização e cliente, traçada no âmbito da Colnfo considerando as possibilidades e limitações do contexto.

Dessa maneira, a Colnfo possibilita a expansão por parcerias para consolidação da relação recíproca de significados voltados a produção (reconhecer a necessidade da informação, acessar fontes confiáveis da área, analisar, reter, descartar, tratar, interpretar, usar, reutilizar, distribuir e criar novas informações e novos conhecimentos) por meio de profissionais competentes em informação.

Isso traz luz à reflexão sob a perspectiva de práticas integradoras – organização e atores do contexto (clientes internos e externos, fornecedores, investidores, sociedade e governo) reconstruindo um novo panorama da realidade vivenciada pela pluralidade envolta pela informação: tecnologias digitais da informação e comunicação, mídias sociais, ciber-sistemas, inteligência artificial e construção de novos conhecimentos a fim de agregar valor à informação nos diferentes contextos organizacionais de negócio.

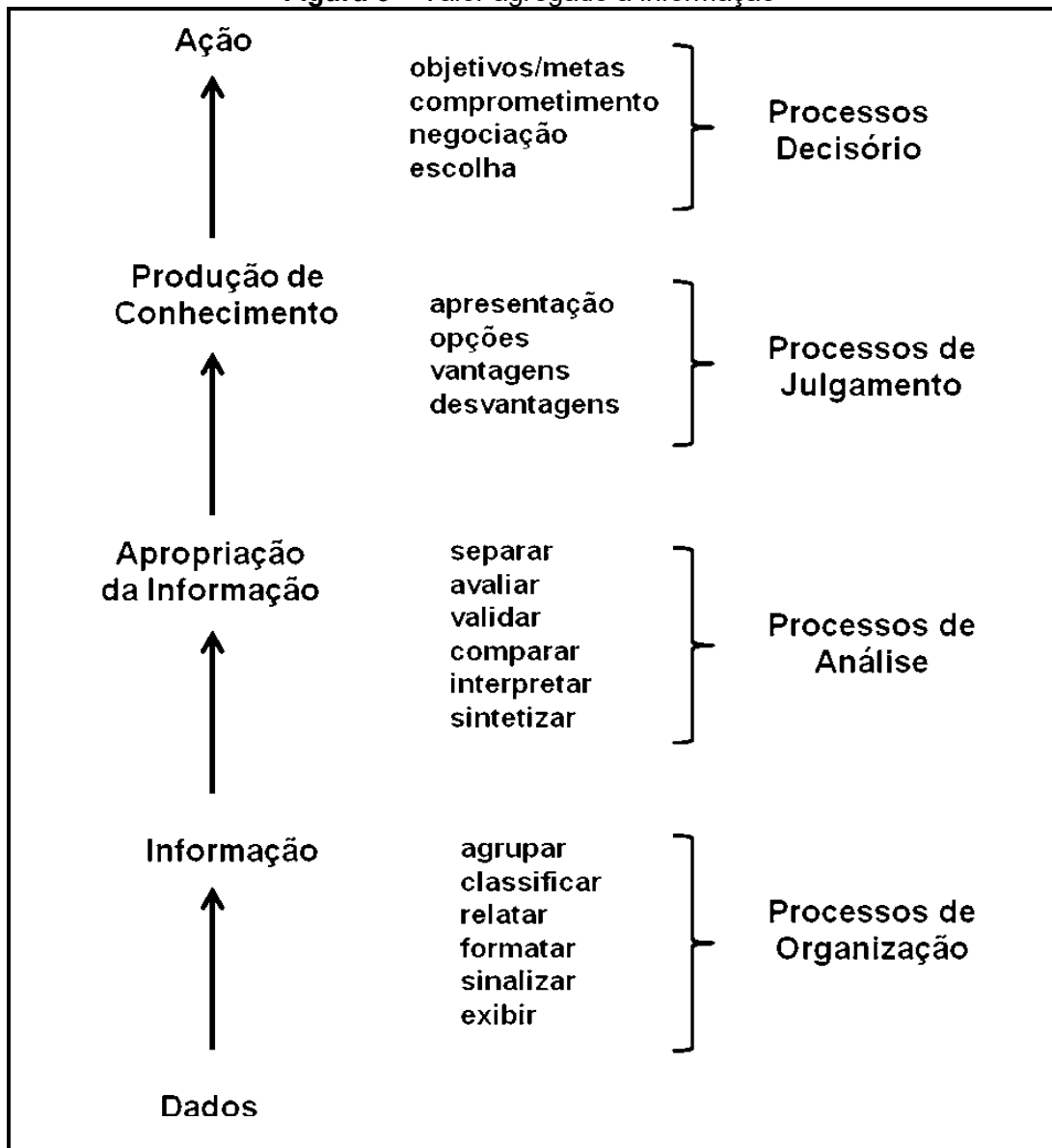
Dias e Belluzzo (2003, p. 41) contribuem a respeito da informação com agregação de valor nas seguintes palavras:

Acredita-se que a criação, captação, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais e precisam ser melhor compreendidos no âmbito da sociedade humana.

A valorização da informação, como fator de desenvolvimento científico e tecnológico e elemento modificador do processo de produção, proporcionou o crescimento rápido de acesso e uso desta, cujo mercado diversifica-se com a oferta de produtos/serviços com significativo valor agregado.

Taylor (1986, p. 6 apud VALENTIM, 2016) aborda 4 (quatro) processos que contemplam o valor agregado à informação demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Valor agregado à informação



Fonte: Taylor (1986, p. 6 apud VALENTIM, 2016, não paginado)

A Figura 6 compreende que, em um primeiro momento, inicia-se com os dados que ainda não possuem significado para o usuário, sendo que a primeira etapa diz respeito ao processo de organização da informação (agrupar, classificar, relatar, formatar, sinalizar e exibir a informação), quando a informação tem significado para o usuário; na sequência, na segunda etapa está localizado o processo de análise (separar, avaliar, validar, comparar, interpretar e sintetizar) perfazendo a

apropriação da informação; já na terceira etapa, os processos de julgamentos (apresentação, opções, vantagens e desvantagens) residem na produção de conhecimento e finalizam com o processo decisório (objetivos/metras, comprometimento, negociação e escolha) resultando em ações. Nesse viés,

O primeiro se relaciona a organização da informação, o segundo a análise da informação, **o terceiro é relacionado a agregação de valor propriamente dita e a última relacionada ao uso/aplicação da informação com valor agregado**" (VALENTIM, 2016, não paginado, grifo nosso).

Davenport (1998) ressalta que a agregação de valor à informação em organizações empresariais envolve algumas tarefas, descritas na sequência: Condensação – está relacionada ao ambiente organizacional e usuários que perfazem esse contexto, no qual, o profissional da informação é responsável pela eliminação de tudo que for ultrapassado e estiver em desuso, ou sem importância e precisão; Contextualização – representa a tarefa atribuída ao profissional e sua responsabilidade em detalhar as fontes utilizadas, verificando a informação e seu histórico, além de efetuar comparações necessárias; Adequar o estilo da informação – consiste na preocupação de apresentar a informação para o usuário de maneira apropriada gerando uma impressão positiva. Neste aspecto, a apresentação da informação pode sofrer alterações, indo ao encontro do estilo do usuário em conformidade com o atendimento assertivo e Escolher o meio certo para a informação – diz respeito à grande diversificação de formatos de comunicação e seu contexto, sendo que o profissional da informação é responsável por estar capacitado para identificar o estilo do usuário, além de se adequar ao meio ajustando-se ao atendimento, resultando em impacto positivo para o usuário.

Neste âmbito, portanto, o profissional competente em informação é responsável por se ajustar ao contexto e às necessidades dos usuários. No ambiente organizacional, a intersecção entre a empresa e o cliente final deverá estar pautada em parâmetros tais como: conceitos, padrões, indicadores e práticas de ColInfo, eliminando a falta de interpretação, de visão, de intenções reais, de lógica de mercado (oferta e demanda) de qualidade e de diferenciais competitivos que transcendam as barreiras, desafios, problemas e resulte em soluções viáveis e estratégicas. Dessa maneira, fluindo na transversalidade de retorno para a organização e para o cliente final, na

satisfação ampla, no impacto positivo e na relação duradoura estabelecida entre os atores deste processo e seu entorno, multiplicando as ideias e ideais no compromisso de ofertar cada vez mais produtos e serviços de excelência, ajustando-se às necessidades presentes e futuras, consolidando esse processo dual a fim de substituir a relação dissociativa que o mercado oferece (ganha-ganha organizacional). Estabelecida em um trabalho recorrente da organização, no que tange à ColInfo implementada sob a ótica do planejamento de seus processos, operações, atividades, procedimentos e ações, seja, antes, durante e posteriormente, construindo conhecimento baseado em informações agregadoras de valor.

Portanto, “[...] agregar valor à informação é dar-lhe subsídio para que ela possa servir em tomadas de decisões, prevendo, necessariamente, que seu valor terá alcance diferente entre cada usuário” (GONÇALVES; GOUVEIA; PETINARI, 2008, p. 48). Desse modo, cabe à organização reconhecer o valor do uso da informação em seus contextos empresariais, para implementar a tomada de decisão que contribua para o desempenho assertivo das empresas, agregando valores mensuráveis e crescimento de mercado. Neste aspecto,

É notório que no contexto atual as informações compõem um dos mais valiosos ativos para as empresas, pois elas alimentam o processo de tomada de decisão, por meio da redução da incerteza que, por sua vez, é derivada do uso da informação, ou seja, gerenciar informação implica em verificar as necessidades informacionais e desenvolver as etapas básicas de gestão: coleta, seleção, análise, tratamento, organização, armazenamento, disseminação, uso e reuso da informação (SANTOS; VALENTIM, 2015, p. 67).

Gonçalves, Gouveia e Petinari (2008) ressaltam que o valor da informação é dependente da ação direcionada que a organização adotará frente aos seus clientes, contendo variáveis explícitas e intangíveis que podem agregar valor para a tomada de decisão na medida que o cliente compreende e se identifica com a informação disponibilizada. Eaton e Bawden (1991) enfatizam que o potencial de valor agregado da informação está relacionado ao contexto, aos indivíduos e ao período de tempo de uso da informação.

Ainda em relação ao valor agregado da informação nos ambientes organizacionais para tomada de decisão, Moresi (2000, p. 24) contribui:

O valor da informação é uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões. No âmbito do processo decisório, a informação assume níveis hierárquicos distintos. **O valor agregado cresce com grau de proporcionalidade direta em relação à pirâmide organizacional.** Os altos escalões necessitarão de informação de alto valor agregado visando obter uma visão global da situação, enquanto os escalões inferiores terão necessidade de baixo valor agregado, que atenda ao desempenho das tarefas rotineiras.

Para tanto, a ColInfo subsidia todo esse processo decisório, pois à medida que os gestores se apropriam da ColInfo, maior será a sua capacidade de análise, de compreensão e de habilidade para acesso, busca e uso efetivo da informação nas suas áreas organizacionais, para assertivamente implementar estratégias e tomar decisões de acordo com as políticas organizacionais, metas, objetivos, missão, visão, valores atrelados a cultura que implica em uma postura mais ética e responsável.

Santos e Valentim (2015, p. 67) enfatizam que para isso é necessário utilizar a informação de maneira diferenciada que compreende:

A informação é recurso estratégico para auxiliar a tomada de decisão e o gerenciamento da informação proporciona aos gestores planejar-se estrategicamente, isto é, conhecer sua missão, ter uma visão do ambiente no qual estão inseridos, criar habilidades para agregar valor às informações, a fim de transformá-las em conhecimentos necessários, apoiando assim as decisões estratégicas da organização.

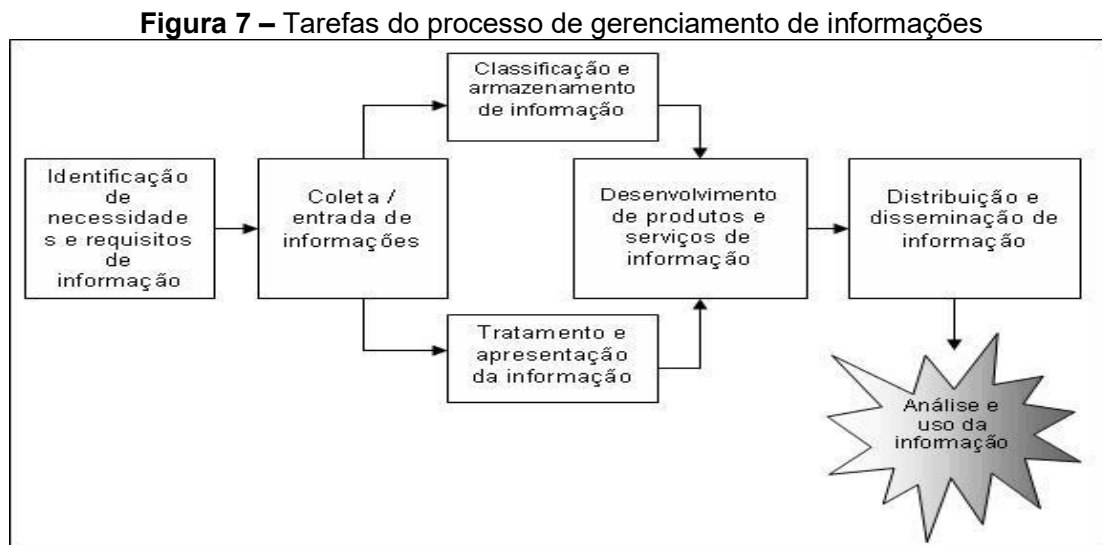
No que tange ao gerenciamento da informação é vital como recurso e como conteúdo de transformação, presente em todo e qualquer contexto de negócios que exijam a tomada de decisão assertiva e implementação de ações mutáveis e genuínas no interesse de melhorar continuamente e atrair novos clientes, novos empreendimentos e novos domínios comerciais. Dessa maneira, o gerenciamento da informação consiste em:

Gerenciar informação – aqui compreendida como uma atividade que congrega: prospecção, monitoramento, análise, organização, armazenamento e disseminação de informações pertinentes ao negócio –, bem como contextualizá-la para facilitar os fluxos e processos organizacionais como, por exemplo, o processo decisório, se constituem em ações informacionais que contribuem significativamente para que as organizações atuem com segurança frente ao mercado em que atuam (SANTOS; VALENTIM, 2015, p. 2).

Além disso, a informação se torna protagonista do ambiente organizacional à medida que ela interage em um *continuum* baseada na tríade (informação, agregação de valor e tomada de decisão), propiciando reflexões e questionamentos acerca do

gerenciamento da informação, dos obstáculos e desafios para ofertar produtos e serviços inovadores, dinâmicos e centrados na necessidade dos clientes e usuários dessa informação com ênfase nas estratégias adotadas e implementadas nos processos sob o enfoque da ColInfo.

McGee e Prusak (1994) trazem a compreensão das tarefas que envolvem o processo de gerenciamento de informações indicadas na Figura 7.



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108)

A Figura 7 indica as seguintes etapas que perfazem as tarefas do processo de gerenciamento de informações, elencadas na sequência:

- **Identificação de necessidades e requisitos de informação** – nesta primeira etapa, consiste no reconhecimento das informações por parte dos indivíduos;
- **Coleta e entrada de informações** – na segunda etapa o processo é simultâneo, envolve tanto a classificação e armazenamento de informação, como o tratamento e apresentação da informação por parte do indivíduo. Este profissional deverá estar apto, ou seja, ser **competente em informação** para posteriormente, após a interação entre os elementos que integram a classificação e o tratamento dar prosseguimento para a terceira etapa;
- **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação** – na terceira etapa os indivíduos hábeis neste quesito, especialistas e projetistas executam com

originalidade e criatividade o desenvolvimento de produtos e sistemas que integram a informação;

- **Distribuição e disseminação das informações** – na quarta etapa o processo envolve o desenvolvimento de um sistema que garanta suprir e superar as necessidades de informação de cada área da organização;
- **Análise e o uso da informação** – representa a quinta etapa e consiste em analisar, descartar, verificar e retroalimentar o sistema, baseado nas informações necessárias e essenciais para gerar *feedback* correto das tarefas desempenhadas pela organização (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A informação transita nos ambientes organizacionais diariamente, quando as atividades, processos e operações recebem o devido gerenciamento efetivo da informação por meio do trabalho executado por um profissional competente em informação, a articulação entre as informações existentes, os conhecimentos consolidados e novos conhecimentos gerados, trazem um novo panorama baseado no desenvolvimento de estratégias organizacionais, beneficiando não só a organização em seus resultados econômicos e reconhecimento no mercado competitivo, mas também, agrega valor na percepção positiva do cliente que é o usuário final que a organização precisa prospectar, reter e fidelizar.

Neste aspecto, Zeithaml (1988, p.14) conceitua valor percebido pelo cliente voltado ao produto, mas que também pode ser utilizado nos ambientes de serviços com o mesmo propósito: “Valor percebido é a avaliação global do consumidor da utilidade do produto baseado na percepção do que é recebido e o que é dado”.

Para Munguambe e Freire (2019), a competência em informação tem significado no ambiente de trabalho, o que se aplica às organizações de serviço, porque:

[...] é significativo discutir a competência em informação ligada ao mundo do trabalho, pois está relacionada à mobilização das capacidades intelectuais dos indivíduos que trabalham com a informação. Na atividade laboral, a competência em informação é aquela que habilita os indivíduos para lidar com todas as fontes de informação, no sentido de organizar, filtrar e selecionar o que de fato é importante para a tomada de decisões no ambiente organizacional (ambiente interno e externo à organização) (MUGUAMBE; FREIRE, 2019, p. 41).

A ColInfo possui uma nova abordagem evidenciada pela necessidade de informação do usuário, seja este, o cliente interno (colaboradores e acionistas) ou externo (fornecedores, clientes, prestadores de serviços e investidores); quando a ColInfo é aplicada no ambiente interno organizacional promovendo a interdisciplinaridade das áreas hierárquicas, o aprendizado contínuo, desenvolvendo competências informacionais, criando novos conhecimentos e disseminando informações os resultados obtidos são: visão crítica, legal e ética, tomada de decisão assertiva, ações estratégicas, soluções de problemas complexos, reconhecimento do mercado competitivo, crescimento econômico, promoção social de seu entorno, fidelização do cliente e divulgação de sua marca, articulada na consolidação da agregação de valor da informação, dos serviços executados e da percepção do cliente final em relação aos serviços demandados.

A ColInfo no contexto organizacional torna-se ferramenta imprescindível na gestão de qualquer organização que busca diferenciais em relação ao mercado competitivo e inovador, em virtude da existência de uma sociedade baseada na informação frente à realidade caracterizada por inovações tecnológicas resultantes de uma Revolução 4.0 em curso e que influencia o cenário das organizações, principalmente no que tange à agregação de valor aos serviços ofertados. Destacam-se dentre essas organizações aquelas denominadas “consultoria”, objeto de atenção desta tese por serem atuantes, estratégicas e consolidadas, além de serem relevantes ao contexto de negócios frente sua postura ética, legal e profissional que norteia as tomadas de decisões de suas empresas clientes, temática esta, que será abordada no próximo recorte teórico.

3 A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A GERAÇÃO DE VALOR EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO DE CONSULTORIA

Inicia-se por apresentar um panorama geral sobre as organizações de serviços e a importância da geração de valor nesse contexto. Desse modo, geralmente, pode-se dizer que qualquer organização é considerada como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam processos, atividades em grupo ou, individualmente, de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado por meio do alcance eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Para Daft (2014, p. 12) as organizações, de qualquer tipo, grandes ou pequenas, públicas ou privadas, possuem algumas características em comum: “São ‘entidades sociais’; ‘são orientadas por metas’; ‘são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas’; ‘são ligadas ao ambiente externo’”. Ainda, considerando os aspectos e características das organizações, Simon (1971) apresenta outro conceito que se pode considerar sobre uma organização é que ela é:

Muito mais do que somente organogramas e um conjunto de cargos gerenciais e pode ser pensada como “uma casa a ser habitada por seres humanos” ou um “complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano”. A organização pode ser considerada, portanto, como um “sistema de papéis” que proporciona aos membros deste sistema tomar decisões (SIMON, 1971, p. 17).

Vale lembrar que na atual conjuntura social:

A reestruturação na composição das atividades produtivas das economias de diferentes níveis de desenvolvimento foi associada à velocidade e ao grau de inovação tecnológica nos processos produtivos e organizacionais, principalmente ligados ao setor de serviços, mais especificamente nos campos da telemática, e outros processos de telecomunicações, serviços de informática, relacionados à transferência de informação e conhecimento. Além disso, a relevância dos serviços no comércio internacional foi observada através da experiência tanto das economias modernas como das menos avançadas, bem como o impacto sobre o desenvolvimento local e regional destas economias (KON, 2007, p. 144).

Por outro lado, antes de se adentrar à compreensão da temática proposta nesta tese, cabe entender, de maneira sintética, os aspectos envolvidos em relação ao

caminho percorrido pelos produtos e serviços desde as Revoluções Industriais até o *overview* do cenário atual.

Neste aspecto, todos os produtos e serviços, consumidos diariamente, são oriundos do processo empresarial das organizações, que ofertam produtos (bens ou mercadorias) e serviços (atividades especializadas) para suprir as necessidades dos seus clientes e as demandas do mercado. Contudo, para se atingir o máximo de eficiência e eficácia dos processos envolvidos nesta dinâmica do mercado consumidor, foi necessário criar estudos e teorias aplicadas e comprovadas por diferentes autores ao longo dos anos, a fim de administrar corretamente a produção e as operações organizacionais, garantindo, assim, o planejamento, a organização, a direção e o controle de todos os recursos para obtenção de sucesso com a alta performance exigida pelas Revoluções Industriais. A “[...] Administração da Produção e Operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)” (MOREIRA, 2016, p. 3).

Dessa maneira, cabe ressaltar que a Primeira e a Segunda Revolução Industrial foram as grandes responsáveis pelas transformações e desempenhos produtivos e operacionais ao longo da história. Burns (1983) corrobora ao enfatizar que a Primeira Revolução Industrial, também denominada Revolução do carvão e ferro (1780 - 1860), surgiu no final do século XVIII e início do século XIX na Inglaterra e consistiu em 4 fases (1ª fase com enfoque na mecanização da indústria e da agricultura; 2ª fase consistiu na aplicação da força motriz à indústria; 3ª fase foi baseada no desenvolvimento do sistema fabril e a 4ª fase resultou no aumento espetacular dos transportes e das comunicações). Já a Segunda Revolução Industrial ficou conhecida como Revolução do aço e da eletricidade (1860-1914) devido às características substitutivas nos insumos básicos de industrialização, além dos avanços no desenvolvimento e aperfeiçoamento das máquinas automáticas.

Todas as revoluções, consolidadas em diferentes períodos, foram contribuindo ao longo das décadas para a garantia da qualidade, da agilidade, do custo, da maximização de matéria-prima e insumos, da eliminação de perdas, do alcance da lucratividade e de diferenciais competitivos voltados às necessidades dos clientes e a

sua total satisfação, fidelizando e agregando no reconhecimento dos produtos e serviços ofertados, propiciando a ampliação e o crescimento econômico das organizações frente aos concorrentes por meio de instrumentos e técnicas desenvolvidos e implementados.

Moreira (2016) afirma que as técnicas de Administração, instrumentos e gestão da produção foram amplamente divulgadas nos séculos XIX e XX, após a Segunda Guerra Mundial, assim, a Administração da Produção ganhou um novo formato “caráter de gerência industrial” com uma nova nomenclatura: Administração da Produção e Operações, necessitando de um criterioso controle tanto na área industrial (indústrias) quanto nas Operações (serviços). Em consequência, os Estados Unidos alcançaram a liderança de 25% da parcela responsável pelo comércio mundial de produtos manufaturados do período, fazendo com que a produção em massa adotada por Ford na linha de montagem dos automóveis fosse difundida para países como o Japão, França e Alemanha, sendo propagada e implantada em outros países.

Considerando o atual contexto trazido pelas mudanças significativas proporcionadas pelas Revoluções Industriais, modificou-se totalmente a maneira de gerir as organizações, resultando a necessidade de criar diferenciais competitivos que vão além da oferta e demanda e requererem estratégias que satisfaçam seus clientes diariamente, além do estabelecimento de confiança entre fornecedores, parceiros, investidores e a própria sociedade. Frente ao exposto,

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que **a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia**, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha - se uma empresa deseja obter vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la (PORTER, 1989, p. 10, grifo nosso).

Corroborando com as afirmações de Castells (1999) e Porter (1989), enfatiza-se o surgimento de uma nova economia¹², denominada como informacional e global, influenciando o mercado, a produtividade, os processos, a competitividade, o consumo e a interação entre os agentes econômicos (Organizações, Consumidores e Setor Público):

¹² “Economia é a ciência social que estuda a produção, a circulação e o consumo dos bens e serviços que são utilizados para satisfazer as necessidades humanas” (VICECONTE; NEVES, 2013, p. 1).

Chamo-a de informacional e global para indicar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de 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 conhecimentos. 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 informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de integração** (CASTELLS, 1999, p. 87, grifo nosso).

Desse modo, esta nova Era da Informação vivenciada pela sociedade contemporânea, exige das organizações uma nova postura, almejando o domínio da excelência da qualidade em seus produtos, processos e serviços, a eficácia no relacionamento com os clientes, fornecedores e *stakeholders*, o gerenciamento eficiente da informação e de seu escopo para conversão em conhecimentos nos diferentes setores da economia. Cabe apresentar a definição para *stakeholders*¹³ que são considerados como “[...] pessoas ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro” (CLARKESON, 1995, p. 106, tradução nossa).

Ainda, retomando a compreensão sobre os setores da economia, Téboul (1999) apresenta 3 (três) setores que perfazem o contexto econômico: o setor primário que representa a agricultura e as atividades extrativas, o setor secundário que representa as atividades de mineração ou as indústrias baseadas na economia de escala e transformação da matéria-prima e, por fim, o setor terciário que engloba o comércio e os serviços e que embora não seja constituído da produção de um bem físico, necessita da mão-de-obra para sua execução.

Neste aspecto, Brown e Julius (1994) abordam que os setores agrícola e industrial tiveram um desenvolvimento maior, decorrente das mudanças tecnológicas, já que a mão-de-obra foi substituída pela mecanização, resultando em uma produtividade excedente que é comercializada a baixo custo, esta é absorvida e constitui uma parte mínima da renda doméstica; contudo, outra parte do orçamento doméstico deve ser

¹³ “*Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future*” (CLARKESON, 1995, p. 106).

destinada a serviços de valores agregados¹⁴ como, por exemplo, restaurantes, produtos de consumo rápido, entre outros.

Apesar da legislação vigente no país, a venda das peças e ou acessórios para serem substituídos, caso o produto seja danificado, ainda é uma prática muito realizada no momento da transação comercial (compra e venda). Esta prática comercial pode ser vista na venda de automóveis, em que o seguro e a manutenção do veículo também são oferecidos, ou ainda, na prestação de serviços como manutenção de geladeiras, máquinas de lavar, televisores, etc.

Neste universo dos setores econômicos (primário, secundário e terciário), é essencial distinguir os conceitos e as diferenças de produtos e serviços, pois são elementos fundamentais para a oferta e demanda do mercado e, também, principais influenciadores do crescimento das organizações, tema que será abordado na sequência.

3.1 Produtos e serviços: conceitos e diferenças

Téboul (1999, p. 18) oferece a seguinte definição para produtos: “[...] os produtos podem ser considerados como a materialização dos serviços fornecidos: os carros permitem um transporte cômodo, as televisões oferecem diversão”. Nesta perspectiva, Kotler e Armstrong (2011, p. 200) apresentam a seguinte definição de produto: “[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”.

As organizações vivenciam um ambiente muito competitivo no mercado econômico, sendo assim, a necessidade de atrair consumidores é uma prática fundamental que exige muito esforço e investimento na sua elaboração, fabricação e entrega de seus produtos, tudo minuciosamente estudado, planejado, testado e aprovado pelos órgãos reguladores das indústrias, para que realmente os clientes satisfaçam plenamente seus desejos e necessidades, é uma busca diária e contínua

¹⁴ “Representa o valor de uso e valor de troca de um bem ou serviço: “[...] o primeiro diz respeito às características físicas dos bens que os capacitam a ser usados pelo homem, ou seja, satisfazer necessidades de qualquer ordem, materiais ou ideais; o segundo indica a proposição em que os bens são intercambiados uns pelos outros, direta ou indiretamente, por intermédio do dinheiro” (SANDRONI, 2000, p. 625-626).

por parte das organizações, almejando a apreciação e superação das expectativas de seus clientes.

Kotler (2005, p. 2) com a mesma linha de pensamento, ressalta: “O produto deve, obrigatoriamente, ser aquele desejado pelo cliente, estar dentro de suas expectativas e satisfazer suas necessidades”.

Dessa maneira, Kotler (2005, p. 248, grifo do autor), aborda a diferença entre produto e serviço, trazendo a compreensão do conceito, nas seguintes palavras: “[...] um **serviço** é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não relacionada a um produto concreto”. Na mesma linha de raciocínio, Grönroos (2009) define serviço como:

Um processo consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, **ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços** e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2009, p. 46, grifo nosso).

Os produtos e serviços possuem diferenças entre si, e são essas diferenças que tornam cada um singular e único em suas especificidades. Moreira (2016) proporciona conhecer quatro diferenças marcantes entre produtos e serviços, sendo estas:

- **A natureza do que se oferece ao cliente e de seu consumo:** na prestação de serviço o contato com o cliente é mais estreito, ofertando informações, novos conhecimentos e habilidades, muitas vezes requer a participação dos clientes, exemplo: atendimento médico e paciente; já na indústria a produção e o consumo são bem distantes; existe programação de atividades, controle das operações, adoção de métodos de trabalho e estoque produtivo.
- **A uniformidade dos insumos necessários:** Na Indústria o insumo¹⁵ está relacionado à matéria-prima e habilidades humanas (controle maior da qualidade, quantidade e uniformidade); já na prestação de serviços a uniformidade varia

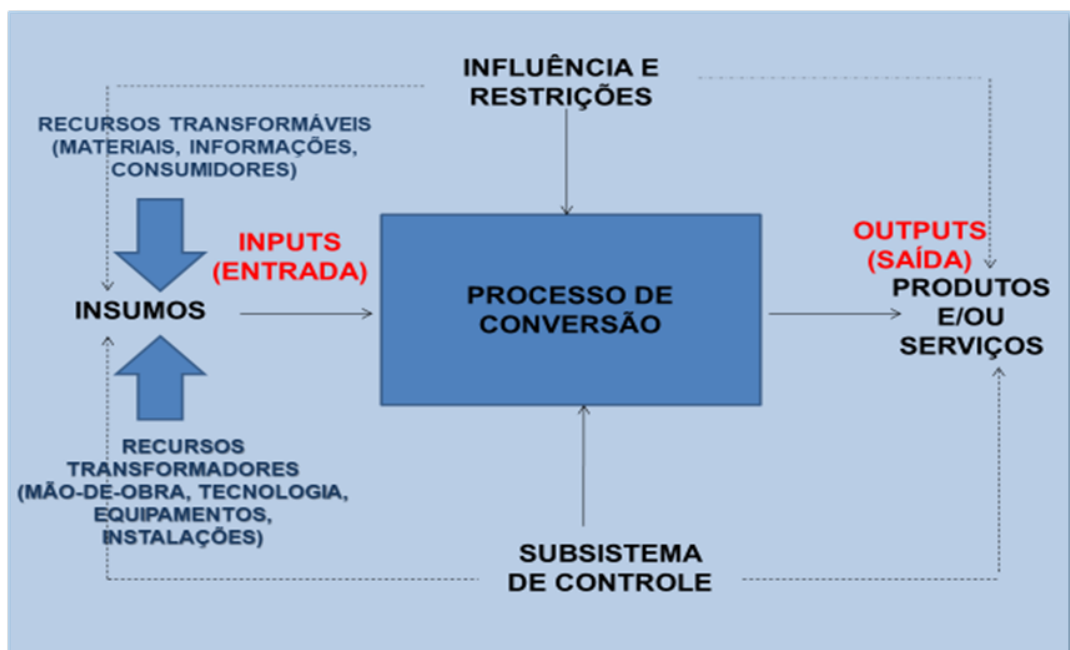
15 “Os insumos são os recursos a serem transformados diretamente em produtos, como as matérias-primas, e mais os recursos que movem o sistema, como a mão-de-obra, o capital, as máquinas e equipamentos, as instalações, o conhecimento técnico de processos etc.” (MOREIRA, 2016, p. 08).

constantemente, como, por exemplo, diferentes habilidades médicas para diagnóstico de uma doença.

- **As possibilidades de mecanização:** consiste na substituição do trabalho humano (manual) por máquinas, predominante na indústria, já na prestação de serviços há maior dificuldade para mecanizar o trabalho humano e depende do grau de complexidade que as atividades exigem.
- **O grau de padronização daquilo que é oferecido, independente do cliente considerado:** predomina geralmente na indústria por causa da mecanização presente nos produtos produzidos (produção em escala); já na prestação de serviços, predomina a dificuldade de ofertar um mesmo serviço idêntico para clientes com diferentes necessidades.

Neste contexto, a compreensão do sistema produtivo dos produtos e serviços, desde sua etapa inicial (*input*), processo de conversão e a saída (*output*) para a aquisição dos clientes, é um processo que envolve vários elementos, conforme apresentado pela Figura 8.

Figura 8 – Elementos do sistema de produção de produtos e serviços



Fonte: Adaptado de Moreira (2016, p. 8)

A Figura 8 indica os elementos do sistema de produção de produtos e serviços que são constituídos pela entrada de insumos (todos os recursos transformáveis e recursos transformadores), que sofrem o processo de conversão e resultam na saída desses produtos ou serviços. Dessa maneira, a seguinte compreensão é válida (MOREIRA, 2016; SLACK *et al.*, 2006):

- **Recursos transformáveis:** representa todos os recursos que são tratados, transformados e convertidos de alguma forma, tais como, matéria-prima, informação, consumidores.
- **Recursos transformadores:** representa os recursos como mão-de-obra, instalações, equipamentos e tecnologias que agem sobre os recursos transformados.
- **Processo de conversão:** Depende da natureza dos recursos ou dos insumos (recursos transformáveis e transformadores) para que o processo tenha êxito na conversão dos recursos da etapa inicial.

Neste processo de conversão, existem 3 (três) subdivisões: processamento de materiais, processamento de informações e processamento de consumidores, compreendidos a seguir:

- **Processamento de materiais:** representa a transformação das propriedades físicas como, por exemplo, a madeira em móveis; também representa a transformação da localização como, exemplo, a empresa (transportadora); pode representar a transformação da posse ou propriedade (imobiliária - venda de imóvel) e também a transformação da estocagem (acomodação em armazéns, estacionamentos, etc.).
- **Processamento de informações:** representa as transformações relativas às informações como: transformação das propriedades informativas - são informações oriundas de escritório de contabilidade e jornais; transformação de posse da informação – representa as organizações de pesquisa de mercado, telemarketing, dentre outras; transformação do armazenamento da informação – constituídas por banco de dados, bibliotecas, etc.; transformação da localização da informação – constituída por organizações de telecomunicações.
- **Processamento de consumidores:** constituída pela transformação do próprio cliente, transformando suas propriedades físicas como: cabeleireiros, cirurgiões,

plásticos, etc.; transformando suas acomodações: demanda pelas redes hoteleiras; transformando armazenamento da informação – uso de banco de dados, bibliotecas, etc.; transformando suas localizações: demanda por organizações rodoviárias, áreas, táxi, etc.; transformando suas necessidades fisiológicas – demanda por restaurantes e outras organizações do ramo de alimentação.

As saídas (*outputs*) do processo de conversão resultam em bens físicos ou serviços que apresentam diferentes características, conforme indicam Slack *et al.* (2006): Tangibilidade: os bens físicos são tangíveis, já os serviços são intangíveis (abstratos); Estocabilidade: os bens podem ser estocados após sua fabricação por determinado período, já os serviços não podem ser estocados; Transportabilidade: os bens podem ser exportados e transportados, os serviços não possuem essa habilidade; Simultaneidade: o cliente nem sempre compra o produto no momento de sua manufatura; Contato com o consumidor: o cliente de bens possui pouco contato com as operações produtivas no momento da fabricação, entretanto, os serviços demandados pelos clientes muitas vezes são simultâneos e ocorrem durante a aquisição, apresentando alto contato entre o cliente e o prestador de serviços e Qualidade: o consumidor percebe a qualidade implícita nos bens e serviços desde o atendimento até a entrega final.

Assim, os produtos e serviços são classificados de maneiras diferentes, conforme explanados a seguir.

3.1.1 Classificação de produtos e serviços

A classificação dos produtos depende de características como durabilidade, tangibilidade e uso, seja de consumo ou industriais; a durabilidade e a tangibilidade são constituídas por três grupos, conforme abordam Kotler e Keller (2012):

- **Bens não duráveis:** caracterizados por bens tangíveis, estão disponíveis em muitos locais de fácil aquisição por possuir pouca procura, proporcionam pequena margem de lucro no varejo, e as organizações utilizam estratégias de propagandas amplas e acirradas para obter a preferência do consumidor como, por exemplo, cerveja e xampu.

- **Bens duráveis:** caracterizados por bens tangíveis, requerem garantias por parte do fabricante por determinado período, tanto as vendas quanto os serviços são realizados pessoalmente entre vendedor e consumidor; proporcionam uma margem maior de lucratividade. São exemplos desses tipos de bens: geladeira, ferramentas e roupas.
- **Serviços:** caracterizados por produtos intangíveis, tais como: cortes de cabelo, consertos de equipamentos e aparelhos, assessoria jurídica ou empresarial, são “[...] inseparáveis, variáveis e perecíveis que normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 349).

A característica ou atributo do serviço é algo particular ofertado pelas organizações prestadoras de serviços. Esta característica é única e dificilmente poderá ser copiada ou replicada da mesma maneira pela concorrência.

De acordo com Las Casas (1991), os serviços podem ser classificados em:

- **Serviços de consumo:** consiste na prestação de serviços diretamente ao consumidor final e está subdividido em:
 - **De conveniência:** o consumidor final não percebe diferença significativa entre as organizações prestadoras de serviços e opta pela sua facilidade e comodidade.
 - **De escolha:** o consumidor final considera os custos diferenciados entre as organizações prestadoras de serviços como qualidade, tipo do serviço oferecido e prestígio da empresa.
 - **De especialidade:** caracteriza-se pelos serviços altamente técnicos e especializados, requerendo um esforço maior do consumidor final para sua obtenção.
- **Serviços industriais:** consiste na prestação de serviços - a organizações industriais, comerciais e institucionais e estão subdivididos em:
 - **De equipamentos:** caracteriza-se pela montagem, instalação ou manutenção de equipamentos.
 - **De facilidade:** consiste nos serviços que facilitam as operações das organizações, tais como: serviços financeiros, seguros, entre outros.
 - **De consultoria:** caracteriza-se pelos serviços que norteiam as tomadas de decisões, tais como: serviços de consultoria, pesquisa ou educação.

O Quadro 10 proporciona maior compreensão acerca dessa classificação de serviços quanto - à durabilidade, tangibilidade e compromisso, que constituem os serviços de consumo e os serviços industriais.

Quadro 10 – Classificação de serviços (durabilidade, tangibilidade e compromisso)

DIMENSÕES DE CLASSIFICAÇÃO	SERVIÇOS INDUSTRIAIS	SERVIÇOS DE CONSUMO
Durabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Precíveis (menos de 6 meses) – Exemplos: Manutenção da Fábrica, Distribuição, Viagem, Corretagem, Computação, <i>Factoring</i>, etc. • Semiduráveis (6 meses a 3 anos) – Exemplos: Propaganda, Relações Públicas, Arquitetura, etc. • Duráveis (mais de 3 anos) Exemplos: Consultoria, Contrato de Pesquisa e Desenvolvimento, Aluguel de Equipamentos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precíveis (menos de 6 meses) - Exemplos: Cinema, Tinturaria, Eventos Esportivos, Mudanças, etc. • Semiduráveis (6 meses a 3 anos) – Exemplos: Contabilidade, Agências de emprego, etc. • Duráveis (mais de 3 anos) – Exemplos: Educação, Defesa, Saúde, Seguro de Vida, Compra de Imóveis, etc.
Tangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos Altamente Tangíveis - Exemplos: Segurança, Sistemas de comunicação, Aquisições, Avaliações e Licenciamentos. • Produtos Tangíveis Agregados – Exemplos: Seguros, Contratos de manutenção, Consultoria de Engenharia, Propaganda, etc. • Produtos Tangíveis Disponíveis – Exemplos: Atacado, Transportes, Armazenamento, Financeiros, Arquitetura, Pesquisa & Desenvolvimento, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos Altamente Tangíveis - Exemplos: Museus, Agências de Emprego, Diversão, Educação, Serviços de viagem. • Produtos Tangíveis Agregados – Exemplos: Reparos, tinturarias, Serviços pessoais, Seguros. • Produtos Tangíveis Disponíveis – Exemplos: Varejo, Venda automática, Mala direta, Caridades, etc.
Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso em longo prazo com exigência de gastos regulados: Seguros, empréstimos, pesquisa, desenvolvimento, pensão, etc. • Longo prazo ou compromisso regulado (mas não ambos): Arrendamento de veículos, fábrica, escritório, sistema de comunicação, consultoria, educação, etc. • Curto prazo, compromissos flexíveis, quando os gastos são normalmente transferíveis, reduzíveis ou podem ser eliminados: Contratos de manutenção, serviços de segurança, treinamento ou propagandas. • Serviços opcionais que podem ser transferidos indefinidamente: serviços sociais, microfilmagens, consultoria de design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso em longo prazo com exigência de gastos regulados: Seguro de vida, compra de casa, serviços médicos, seguro contra acidentes, etc. • Longo prazo ou compromisso regulado (mas não ambos): aluguel de equipamentos, reparos e manutenção de duráveis, etc. • Curto prazo, compromissos flexíveis, onde os gastos são normalmente transferíveis, reduzíveis ou podem ser eliminados: Educação, tinturaria, transportes públicos, reparos, médicos privados/particulares. • Serviços opcionais que podem ser transferidos indefinidamente: recreação, viagens e divertimentos.

Fonte: Adaptado de Las Casas (1991, p. 17-19)

Neste aspecto, a classificação tradicional de serviços, possui quatro categorias atreladas à lógica de produto, como ressaltam Vargo e Lusch (2004a, p. 326, tradução nossa¹⁶, grifo nosso):

Intangibilidade - sem a qualidade palpável ou tátil dos bens;

Heterogeneidade - a relativa incapacidade de padronizar a produção de serviços em comparação aos bens;

Inseparabilidade da produção e do consumo - a natureza simultânea da produção e do consumo de serviços comparada à natureza sequencial da produção, compra e consumo de produtos;

Perecibilidade - a capacidade de ser inativada em serviços de inventário em comparação com os produtos.

Nas 4 (quatro) categoriais elencadas por Vargo e Lusch (2004a), pode-se compreender que os serviços transpõem o concreto - não são palpáveis, não podem ser padronizados, pois exigem a execução de profissionais que detêm o conhecimento necessário na prestação ou manutenção e apontamento de erros e informações que envolvem os serviços, não podem ser produzidos, estocados ou contabilizados em inventários.

Os serviços executados pelas organizações deverão propiciar o máximo de experiências positivas para os clientes, almejando o compartilhamento desses elementos positivos na divulgação para outros clientes. Os “[...] serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são as coisas que podem ser possuídas” (GIANESI; CORRÊA, 2007, p. 32). Assegurar que os serviços prestados sejam adequados aos clientes, resultando em alta qualidade, menor tempo no período de execução, menor custo, confiança, flexibilidade e garantia, são atributos que fomentam uma nova abordagem voltada às necessidades dos clientes, por seu aspecto intangível e inestocável.

Corroborando com a intangibilidade e a inestocabilidade dos serviços, (ARMSTRONG, 2011; BROWNING; SINGELMAN, 1978; GERSHUNY, 1983; GRÖNROOS, 2009; KELLER, 2012; KOTLER, 2000, 2005; LAS CASAS, 2007;

¹⁶ “*Intangibility — lacking the palpable or tactile quality of goods;*

Heterogeneity — the relative inability to standardize the output of services in comparison to goods;

Inseparability of production and consumption — the simultaneous nature of service production and consumption compared with the sequential nature of production, purchase, and consumption that characterizes physical products;

Perishability — the relative inability to inventory services as compared to goods” (VARGO; LUSCH, 2004a, p. 326).

MARSHALL; WOOD, 1995; MEIRELLES, 2006; MILES, 1983; MOREIRA, 2016; NUSBAUMER, 1984; PETER; JR, G., 2000; SLACK *et al.*, 2006; THOMAS, 1967; WALKER, 1985) enfatizam que o serviço está relacionado a um processo produtivo intangível porque dependem de insumos e ativos que não são mensuráveis e estocáveis; a produção e consumo dos serviços neste processo, é concomitante e interativa.

Reforçando esta compreensão acerca da conceitualização de serviço, Meirelles (2006, p. 134) ressalta que é “[...] trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço”.

Neste viés, 3 (três) níveis de prestação de serviços são elencados por Meirelles (2006) e este fato possui relação direta com o contexto atuante, caracterizando-se pelas seguintes singularidades:



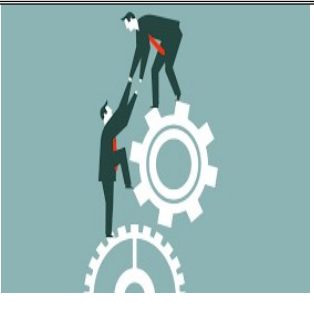
- **Trabalho em si:** o serviço pode ser executado com o auxílio de máquinas, maquinários e recursos humanos como os “[...] novos dispositivos de realização de trabalho que se combinam ao trabalho humano ou o substituem” (MEIRELLES, 2006, p.131).
- **Processos de Transformação e produção de valores:** os serviços, neste contexto, estão relacionados com a execução do trabalho e podem ser tangíveis ou intangíveis: “[...] tanto pode ser um bem físico ou uma informação, pois o que caracteriza efetivamente uma atividade como de serviço é, única e exclusivamente, a realização de trabalho” (MEIRELLES, 2006, p.131).
- **Processos de trocas e circulação:** os serviços podem estar relacionados à uma “[...] atividade econômica autônoma, estruturada a partir de um arranjo contratual (formal ou informal), onde o propósito de sua constituição é a prestação de trabalho” (MEIRELLES, 2006, p.131).

A prestação de serviços quando efetuada de maneira assertiva, traz benefícios ao ofertante e ao cliente, à medida que o serviço vai sendo consolidado e entregue com rapidez, garantia, qualidade, valor justo, sob o acúmulo de competências técnicas e tecnológicas. Assim, as organizações ganham mercado, expandindo seu

reconhecimento e indicação quanto aos seus atributos imensuráveis na prestação de seus serviços valorosos de excelência.

Neste contexto, Meirelles (2006) apresenta a classificação dos serviços nos processos econômicos, conforme demonstra o Quadro 11.

Quadro 11 – Classificação dos serviços nos processos econômicos

PROCESSO DE TRABALHO PURO		<p>Serviço puro: Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante.</p> <p>Exemplos: Serviços domésticos; Serviços de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria; Serviços de assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc.</p>
PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO		<p>Serviço de transformação: Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos.</p> <p>Exemplos: Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.</p>
PROCESSOS DE TROCAS E CIRCULAÇÃO		<p>Serviço de troca e circulação: Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis ou intangíveis), moeda, etc.</p> <p>Exemplos: Serviços Bancários; Serviços Comerciais; Serviços de armazenamento e transporte; Serviços de comunicação; Serviços de distribuição de energia elétrica, água, etc.</p>

Fonte: Adaptado de Meirelles (2006, p. 132) com apoio de imagens do Google (2020)

Nesse panorama, tanto o serviço puro quanto os serviços de transformação e os serviços de troca e circulação estão presentes diariamente na rotina de oferta e demanda de uma sociedade que engloba desde os serviços técnicos e especializados, perpassando pela transformação da matéria-prima e insumos e alcança a troca e circulação de serviços que podem ser abstratos ou concretos.

Reforçando a classificação dos serviços abordada por Meirelles (2006), Chase (1978) também apresenta um sistema de classificação de serviços com base na interação entre o cliente e a organização, que ocorre mediante a criação de serviço e está relacionada ao alto ou baixo grau de contato:

- **Serviço Puro, Serviços mistos e Quase-manufatura:** possui alto contato entre o cliente e a organização, disponíveis em bancos, hospitais, hotéis, transporte público, restaurantes, escolas, serviços pessoais, escritórios de advocacia, agências de publicidade, organizações imobiliária, serviços de limpeza, correios, dentre outras organizações.
- **Manufatura:** possui baixa interação entre cliente e organizações. É o caso de Fábricas de produtos de bens duráveis, fábricas processadoras de alimentos, mineradoras, indústrias químicas, etc.

Miles (1993) faz referência aos serviços como aspecto transformador de bens materiais, pessoas e informações, atribuindo características fundamentais nas quais os serviços são constituídos e embasados em:

Produção de serviço:

- Tecnologia, planta e trabalho: consiste em altos investimentos na estrutura (edifícios) e baixo investimento em qualificações tecnológicas, conhecimento especializado e capacitações individuais e interpessoais.
- Organização do processo de trabalho: consiste na força de trabalho artesanal mediante a limitação das especificidades detalhadas dele.
- Características da produção: consiste na produtividade não-contínua com base na economia de escala limitada.
- Organização da produção: consiste em alguns serviços públicos oferecidos pelo governo ou serviços de pequena escala geralmente ofertados por organizações familiares e autônomos.

Produto do serviço:

- Natureza do produto: não é concreta, por isso existe a dificuldade de diferenciar o produto do processo, também existe a dificuldade de o produto ser estocado e transportado; frequentemente está relacionada a informações intensivas.

- Característica do produto: regularmente se adaptam aos requisitos do consumidor.

Consumo de serviço:

- Entrega do produto: a produção e o consumo são sincrônicos em tempo e espaço, regularmente o fornecedor ou o cliente tem que agir na busca da oferta e demanda.
- Papel do consumidor: como os serviços de consumo são intensivos, o consumidor deverá adquirir insumos no processo de planejamento ou produção.
- Organização do consumo: geralmente com dificuldade para desassociar a produção do consumo encontrado em autosserviços ofertados pela economia formal e informal.

Mercado de serviços:

- Organização dos mercados: consiste em serviços burocráticos provisionados e entregues ao setor público.
- Regulação e marketing: consiste na regulamentação de serviços profissionais¹⁷, com dificuldade para apresentar os produtos antecipadamente.

Lovelock e Wright (2001) indicam 4 (quatro) categorias para os processos de serviços com enfoque de ações tangíveis e intangíveis, sendo estes: 1) Processamento com pessoas: representa o atendimento e entrega dos serviços executados pelos colaboradores, utilizando de seu esforço físico nas ações que propiciem benefícios aos consumidores, porém implica em “[...] identificar alguns custos não financeiros – como tempo, esforço mental e físico e até medo e dor – incorridos pelos clientes para obterem esses benefícios” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 37); 2) Processamento com bens: representa o serviço prestado aos clientes com ações tangíveis sobre os seus bens ou outras propriedades físicas, seja na forma de tratamento, instalação, distribuição ou limpeza, etc.; 3) Processamento com estímulo mental: representa ações intangíveis com enfoque mental, propiciadas aos clientes, como: educação, informações, notícias, etc.; com poder de alterar e influenciar o comportamento das mesmas, tais ações poderão ser consumidas posteriormente com a comercialização de estoques digitais e 4) Processamento com informações: representa ações intangíveis de profissionais que

¹⁷ “[...] Serviços profissionais são essencialmente negócios de pessoas. Eles cobrem um vasto leque de atividades, desde publicidade até consultoria, passando por serviços jurídicos, entre outros” (TEBOUL, 2008, p. 135).

utilizam de seus conhecimentos, que transformam e processam as informações disponibilizadas nas formas tangíveis, por meio de relatórios, livros, plataformas, etc.

Por sua vez, autores como Clark e Wheelwright (1992), Sundbo e Gallouj (1998a) e Tether e Hipp (2002) indicam outras características essenciais no âmbito organizacional voltadas à atuação de serviços (a inovação) e contribuem efetivamente para a compreensão de seus elementos competitivos. Desse modo, Clark e Wheelwright (1992) proporcionam a compreensão no âmbito organizacional do desenvolvimento da inovação em produtos e processos que a empresa deve possuir e apresentam 5 (cinco) características, sendo estas: 1) Foco no consumidor: consiste no alcance do equilíbrio para integração entre áreas, resultando na resolução de problemas específicos referentes às áreas funcionais; 2) Disciplina: refere-se à utilização de um complexo processo de desenvolvimento que considera a apropriação das fases de desenvolvimento, apresentando critérios rigorosos e definidos para as mudanças de fases, incluindo procedimentos como o uso de testes e desenvolvimento de protótipos; 3) Coerência nos detalhes: constituída pelo processo de desenvolvimento e deverá ser preservada entre seus diversos elementos; 4) Alinhamento com a missão: considera que a empresa deverá conhecer o seu *core business* e implica também saber como o ambiente pode impactar seu negócio; quanto maior forem os diferentes ambientes de atuação das organizações, maior será a necessidade de utilizar-se de diversos sistemas de desenvolvimento e 5) Padronização: consiste na criação de um padrão de desenvolvimento por meio da adoção de um modelo de ideias, onde são transformadas em produtos e processos comerciais, auxiliando a comunicação e o processo de desenvolvimento.

Contudo, Sundbo e Gallouj (1998b) corroboram com os autores citados ao apresentar os 4 (quatro) tipos de inovações em serviços: 1) Inovações de produto (serviço): consiste na criação e ou disposição de um novo serviço, como, por exemplo, atendimento médico ou atendimento de outras especialidades; 2) Inovações de processo: são constituídas pelas novas maneiras de produzir e fornecer um serviço, com divisão em duas categorias – a primeira é referente aos processos de produção, *back office* e a segunda se reporta aos processos de atendimento ao cliente (*front office*); 3) Inovações organizacionais: constituída pela introdução de novas formas de

gerenciamento, como o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*), e também o autogerenciamento de grupos, dentre outros; e 4) Inovações de mercado: são constituídas pela descoberta de novos mercados e sua segmentação.

Além disso, os autores também abordam outra maneira de inovação denominada *ad hoc*¹⁸ que possui um papel fundamental nas organizações de serviços, intensivas em conhecimento, como é o caso de consultorias e engenharias, à medida que tais organizações se apropriam dos problemas indicados pelos clientes e criam adequadamente soluções certas para suas necessidades (SUNDBO; GALLOUJ, 1998b).

Tether e Hipp (2002) apresentam 4 (quatro) características de competitividade de organizações de serviços que demonstram um padrão de inovação com ênfase no conhecimento intensivo. Tais características são indicadas em seu trabalho intitulado *Knowledge intensive, technical and other services: patterns of competitiveness and innovation compared*, conforme apresentadas abaixo:

- Organizações de serviços propendem a priorizar a qualidade e flexibilidade em vez de priorizar o preço, almejando a satisfação das diversas necessidades de seus clientes;
- A boa vontade na adaptação de serviços para o atendimento das necessidades específicas dos clientes. Esta característica foi indicada e apresentada pela maioria das organizações com resultados positivos em suas receitas, oferecendo serviços customizados e personalizados individualmente;
- Os padrões de investimento indicaram que as organizações de alta intensidade e técnicas, possuem um investimento menor em relação aos seus colaboradores, priorizando a tecnologia da Informação e, posteriormente, as máquinas e os equipamentos;
- A maior parte das organizações apresentou a inovação como um diferencial; outras foram caracterizadas como importantes fontes de informação, porém, não proporcionam uma colaboração formal para inovação por falta de convite.

¹⁸ Sundbo e Gallouj (1998b) abordam que as inovações *ad hoc* consistem em interações entre cliente e organização resultando na resolução de problemas específicos, por se tratar de problemas de ordem individuais/particular de cada cliente; sua réplica na aplicação em outras organizações se torna inviável.

É importante que as organizações de serviços adotem, constantemente, novas estratégias com base nas novas demandas, tecnologias, comportamento e necessidade dos clientes, adaptando-se às grandes turbulências e oscilações que a sociedade contemporânea vive, convive e revive; almejando diferenciais para as organizações de serviço e todo seu entorno.

Toda organização atua com base na determinação de suas metas e objetivos organizacionais, almejando alcançar resultados positivos que garantam sua estabilidade e crescimento no mercado. Entretanto, para alcançarem esse patamar e reconhecimento da sociedade e, principalmente por parte de seus clientes, as organizações devem priorizar a qualidade de seus serviços.

A sociedade, de maneira geral, utiliza-se da oferta de serviços e demanda cada vez mais, esse nicho de negócio que vai desde a limpeza de uma casa, serviços educacionais, serviços de saúde e odontológicos, refeição, lavanderias, serviços de deslocamento, dentre outros, inclusive a oferta de organizações prestadoras de serviços especializados. À medida que mais serviços são anunciados e criados, maior será a exigência dos consumidores quanto à qualidade do que está sendo adquirido.

Vários autores (ALBRECHT, 2000; CARLZON, 1994; GRÖNROOS, 1985) divulgam sua compreensão em relação ao valor criado para os clientes, ao passo que estes interagem com os seus prestadores de serviços; esta interação é fundamental para criar o valor assertivo que é denominado como “Horas da verdade¹⁹ ou momentos de oportunidades”, em que o primeiro contato com o produto ou serviço é determinante, ou seja, esta construção de criação de valor é viabilizada e consolidada no primeiro contato estabelecido entre o cliente e a empresa, resultando em uma ideia da qualidade implícita da prestação de serviços da organização, seja por meio do atendimento oferecido pelos colaboradores da empresa, seja na execução de atividades e serviços prestados, ou via telefone, internet dentre outras modalidades de atendimento.

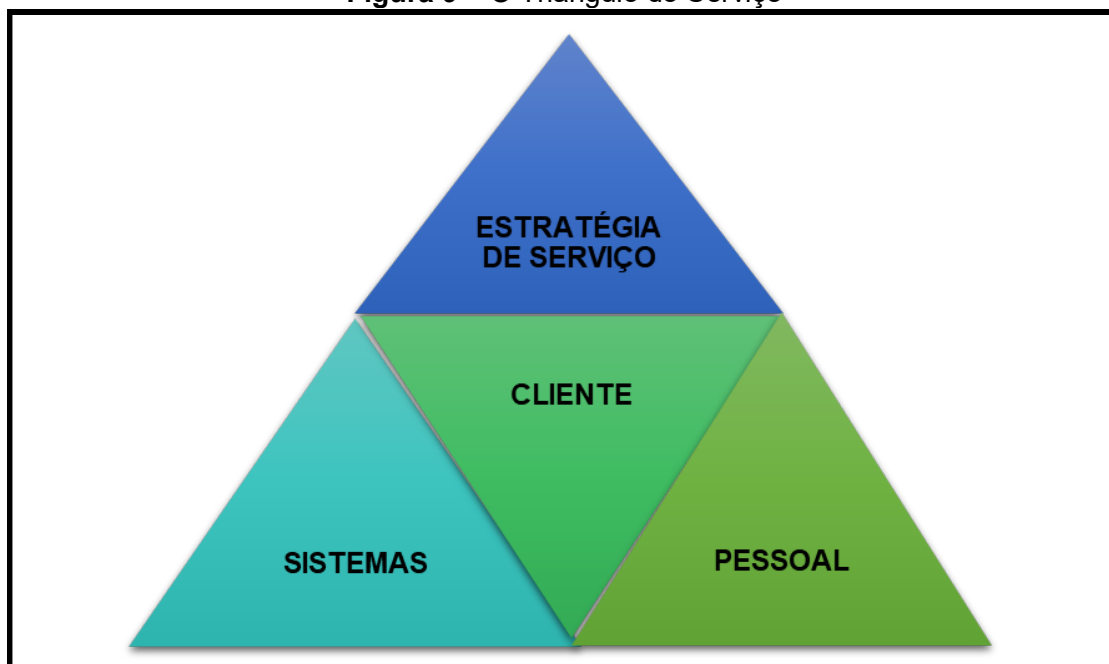
Carlzon (1994, p. 19) contribui com as seguintes afirmações:

¹⁹ “[...] Na terminologia da administração de serviços, uma hora da verdade - ou H.D.V. – é: **A hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seu serviço**” (ALBRECHT, 2000, p. 27, grifo do autor).

Para passar a ser uma companhia orientada para o cliente, grandes mudanças deverão ser exigidas do pessoal que opera a linha de frente. Contudo, a iniciativa de tais mudanças deve partir da sala do principal executivo. Cabe este tornar-se um líder genuíno, devotando-se a criar um ambiente em que os empregados sejam capazes de aceitar e exercer suas responsabilidades com confiança e habilidade.

Albrecht (1984 apud ALBRECHT, 2000, p. 32) elabora 3 (três) características ou 3 (três) fatores críticos fundamentais da prestação de serviços, que envolvem: “[...] 1. Uma visão, ou estratégia do ‘produto’ serviço. 2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente. 3. Sistemas voltados para os clientes”; conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 – O Triângulo do Serviço



Fonte: Adaptado de Albrecht (1984 apud ALBRECHT, 2000, p. 32)

A Figura 9 compreende a seguinte abordagem:

- **Estratégia de serviço** ou também denominada por Albrecht (2000) como Uma Estratégia Bem-Concebida para o Serviço: consiste na orientação organizacional com enfoque norteador na identificação, invenção ou desenvolvimento de serviços com base nas preferências dos clientes.
- **Pessoal de Linha de Frente Orientado ao Cliente:** Consiste na identificação das necessidades dos clientes pelos colaboradores na entrega de serviços;

proporcionando ao cliente o reconhecimento da qualidade do serviço e divulgação da empresa para outras pessoas, além da fidelização desses clientes com base na atenção, reação e disponibilidade dos colaboradores da linha de frente.

- **Sistemas Voltados para o Cliente:** consiste na elaboração/projeção de sistemas em conformidade com as necessidades dos clientes, adequando todas as políticas, normas, procedimentos, processos voltados para suprir e proporcionar comodidade ao cliente no atendimento de suas necessidades.

Assim, as organizações, por meio dessas estratégias de demandas, tais como: ofertar serviços com base na capacidade de atender e superar as necessidades e preferências dos clientes, adotar criteriosamente ações e pormenores que compreendem minuciosamente o arcabouço organizacional (sistemas, políticas, normas, procedimentos, processos, colaboradores, qualidade, agilidade, flexibilidade e custo), conseguem suprir as necessidades dos seus clientes, principalmente as organizações prestadoras de serviços de consultoria, as quais são responsáveis por aplicar todas as ferramentas estratégicas, informações, conhecimentos, habilidades e competências a fim de direcionar tomadas de decisões assertivas pelas organizações clientes.

3.2 Organizações de Serviço de Consultoria

Neste âmbito, destacam-se as Consultorias, modalidade prestadora de serviços para as organizações e que começam a ganhar espaço e obter o reconhecimento devido. A palavra Consultoria apesar de ser um termo novo oriundo das grandes Revoluções Industriais e, utilizada após o século XX, é uma prática muito antiga que foi adotada para nortear reis, impérios e conquistar territórios por meio de orientações.

Oliveira (2017, p. 14) aborda que a existência da consultoria remonta há pouco mais de 300 mil anos: “[...] Esse período foi marcado pelo surgimento do *Homo erectus*, da descoberta do fogo e das primeiras estratégias bem definidas de caça a alguns mamíferos”. Neste contexto, Alves, Dias e Monsorens (2015) ressaltam que desde a antiguidade a prática informal de consultoria era adotada na Grécia, onde os sacerdotes (religiosos que detinham o poder, autoridade, conhecimento por serem reconhecidos

como homens escolhidos pelos Deuses) proporcionavam conselhos e orientações desde as pessoas mais ricas e poderosas até as mais simples, com pouca formação.

Dessa maneira, a Consultoria sempre existiu e desde os primórdios era praticada por diferentes povos, mas foi apenas difundida a partir do século XX, quando, então, os serviços ofertados passaram a ser cobrados monetariamente pelos seus profissionais. Wright e Kipping (2012) contribuem para a compreensão deste período (século XX), ao indicarem a Consultoria de Charles Eugène Bedaux, nos Estados Unidos. Este imigrante francês elaborou e propagou o método de pagamento por resultados, representando flexibilidade e abrangência frente a seus concorrentes, propiciando o crescimento de sua organização e reconhecimento, resultando no atendimento de organizações renomadas da época como: DuPont, Eastman Kodak e General Electric.

A Consultoria proporciona o domínio de técnicas e métodos que cada vez mais são fundamentais para direcionar as organizações a trilhar o caminho da excelência no desempenho, devido à necessidade de empregar diferentes conhecimentos para sua atuação com assertividade. Neste cenário, encontram-se as teorias técnicas que consistem em atividades práticas de Consultoria relacionadas aos trabalhos realizados e, as teorias interpessoais que representam a interação entre consultores e diferentes atores do contexto organizacional (organização-cliente); para que o processo de consultoria obtenha êxito é necessário um relacionamento interpessoal adequado que dependem tanto da técnica quanto da interação (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

No que tange, ao reconhecimento da Consultoria como profissão, Oliveira (2017) explana que ocorreu apenas depois de 1930 e ressalta:

[...] A partir de então, vem crescendo e desenvolvendo-se de forma significativa pelo mundo. [...] Essa realidade também foi percebida no Brasil a partir de 1960, quando novos graduados foram aptos para o mercado de trabalho após a conclusão da universidade. No entanto, a percepção no Brasil foi relacionada ao **crescimento organizacional** da época e à **necessidade de conhecimentos** mais atuais de estratégias e procedimentos utilizados pelas empresas globais. Esse fato estava vinculado à necessidade de enfrentar a concorrência cada vez maior entre as empresas nacionais (OLIVEIRA, 2017, p. 17, grifo do autor).

Dessa maneira, cabe ressaltar a seguinte definição de Crocco e Guttman (2010, p. 8) para esse tipo de organização e que norteia esta tese:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Schein (1972, 2009) esclarece que existem 3 (três) tipos básicos de consultoria e são constituídos por: 1) Modelo de compra de serviço especializado: constituído por um consultor que é um especialista e oferta o seu serviço especializado. Neste aspecto, o consultor está ofertando todo o seu conhecimento para a organização-cliente, otimizando o tempo e propiciando recursos que contemplam tanto a informação como o serviço; 2) Modelo médico-paciente: constituído por um consultor que é acionado para realizar um diagnóstico geral, identificando os problemas existentes e indicando qual é o tratamento correto para melhoria dos resultados da organização-cliente; por meio de propostas de soluções organizacionais; prescrevendo medidas cabíveis para tratar a situação e 3) Modelo da Consultoria de Procedimentos: representa a percepção do próprio cliente na compreensão das ações e fatores inter-relacionados que perfazem o ambiente organizacional. Desse modo, o cliente e o consultor trabalham em parceria em um processo participativo e de aprendizado, compreendendo quais são as ações (políticas, cultura e procedimentos) que deverão ser implementadas que resultem em assertividade a fim de eliminar novos erros. Nesta perspectiva, salientam-se os Tipos de Consultorias quanto à estrutura e quanto à abrangência que compõem o ambiente organizacional, representados pelo Quadro 12.

Quadro 12 – Tipos de Consultorias

TIPOS DE CONSULTORIAS	ASPECTOS CONCEITUAIS	CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS
QUANTO À ESTRUTURA	<p>Empresa de consultoria de pacote é empregada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Em sua contratação, o contato é geralmente com a média administração; sua negociação é demorada, pois pode envolver fortes mudanças em curto período; e a resistência é relativamente alta. ✓ No desenvolvimento do projeto de consultoria, o contato também é realizado com a baixa administração; a negociação é difícil e complexa; e a resistência é elevada. ✓ Na implementação do projeto de consultoria, o contato é com todos os níveis; a negociação é complexa e a resistência é elevada.

	<p>Empresa de consultoria artesanal é aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Em sua contratação, o contato é geralmente com a alta administração; a negociação é relativamente demorada, sendo necessária a aprovação de várias pessoas da empresa-cliente; e a resistência é baixa. ✓ No desenvolvimento do projeto de consultoria, o contato também é com a média administração; a negociação é focada nas decisões operacionais que o projeto de consultoria requer; e a resistência é baixa, pois o consultor e a empresa-cliente praticamente desenvolvem os trabalhos em conjunto. ✓ Em sua implementação, pode envolver todos os níveis da empresa-cliente; a negociação é focada em possíveis problemas pontuais que venham a ocorrer; e o nível de resistência é baixo.
QUANTO À AMPLITUDE	<p>Consultoria especializada é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No processo de sua contratação, normalmente, o contato é com a média administração, pois nesse nível é que se concentra a maior parte das especializações das empresas; sua negociação é demorada e sua resistência pode ser pequena. ✓ No desenvolvimento do projeto de consultoria, as características continuam basicamente as mesmas. ✓ Na implementação do projeto de consultoria, os envolvidos podem estar também na baixa administração e os níveis de negociação e de resistência podem ser baixos.
	<p>Consultoria total é a que atua em, praticamente, todas as atividades da empresa-cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A consultoria total, em sua abordagem genérica, tem sofrido várias restrições e questionamentos das empresas-clientes, pois pode estar atacando vários problemas de maneira não interligada, bem como pode estar dando tiros para todos os lados, provocando desperdício de esforços da empresa-cliente. Nesse contexto é válido fazer uma abordagem mais estruturada para esse tipo de consultoria, que pode ser representada pela consultoria total integrada.
	<p>Consultoria total integrada é a que atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No processo de sua contratação, o contato é feito com a alta administração da empresa-cliente; sua negociação é rápida e o nível de resistência é baixo. ✓ No desenvolvimento do projeto de consultoria também ocorrem frequentes contatos com a média administração; sua negociação amplia-se e torna-se mais difícil e o nível de resistência aumenta. ✓ Na implementação do projeto de consultoria, o contato deve ser realizado em toda a estrutura hierarquizada; a negociação é ampla e envolve diferentes realidades, sendo que a resistência pode continuar forte.

	<p>Consultoria global ou globalizada é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No processo de sua contratação, o contato é com a alta administração; sua negociação é demorada e sua resistência pode ser baixa, desde que já exista uma interação profissional anterior com a sede da empresa-cliente. ✓ No desenvolvimento do projeto pode ocorrer também a interação com a média administração; a negociação é demorada e o nível de resistência pode aumentar. ✓ Na implementação do projeto de consultoria, as características continuam, basicamente, as mesmas do desenvolvimento do projeto.
--	--	---

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 56-70)

Nesse viés, as Consultorias quanto à estrutura podem ser: de pacote (representa os métodos e técnicas administrados empregados, resultando em uma grande mudança para a organização em curto prazo, pois, apesar das negociações serem longas, a resistência é alta) e artesanal (representa a aplicação de métodos e técnicas, geralmente empregados em conjunto com a organização-cliente, sendo que a resistência é menor, por trabalhar as especificidades da organização-cliente); quanto à amplitude consiste em: Consultoria especializada (representando o atendimento à média administração, na qual, se encontram as atividades que exigem atuação dos especialistas em determinadas atividades pontuais), já a Consultoria total (representa uma abordagem mais ampla que necessita de atenção redobrada por parte da Consultoria, por não reconhecer que as áreas da organização-cliente estão inter-relacionadas e não são áreas dissociáveis); em relação à Consultoria total integrada (representa uma abordagem ampla, integradora e inter-relacionada que envolve todos os níveis hierárquicos, trabalhando todas as áreas de maneira indissociáveis) e, por fim, a Consultoria global ou globalizada (representa as negociações entre a sede da organização-cliente com os gestores alocados na alta administração e a Consultoria), almejando que a prestação de serviços de Consultoria se expanda e seja implementada nos países em que a organização possua suas filiais.

Dessa maneira, Oliveira (2015) também apresenta algumas características dos serviços de consultoria, destacando-se: importância: caracterizada pela oferta de serviço da consultoria de acordo com o segmento de mercado e sua demanda; diferencial: o serviço deve oferecer diferenciais para o segmento de mercado em

questão, proporcionando vantagem competitiva para o cliente; comunicabilidade: o serviço deve ser expresso de maneira clara, compreensível, simples e efetiva; originalidade: o serviço não pode ser plagiado pelos outros consultores; acessibilidade: os preços devem ser justos e devem estar de acordo com as expectativas da empresa-cliente; e, lucratividade: a empresa-cliente obterá valor agregado e lucros adicionais mediante a adoção e contratação dos serviços oferecidos pelo consultor.

Nesta perspectiva, cabe destacar as diversas formas de interação que são prestadas pela Consultoria à organização-cliente e são indicadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Formas de Interação: Consultoria e Organização-cliente

ASSESSORIA	Assessoria é a atividade sistemática de auxiliar a empresa-cliente ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais ou específicos (jurídicos, relações públicas etc.).
CONSELHO CONSULTIVO	Conselho consultivo é a formação estruturada e coordenada de consultores que trabalham de forma interativa, visando à alavancagem dos resultados da empresa-cliente.
CONSULTORIA EXECUTIVA	Consultoria executiva é o processo interativo de um agente de mudanças que assume a responsabilidade de coordenar o processo decisório e de operacionalização das ações na empresa-cliente.
CONSULTORIA DE RISCO	Consultoria de risco é a atuação do consultor na busca efetiva de resultados da empresa-cliente, sendo que sua remuneração está diretamente correlacionada a esses resultados.
TREINAMENTO	Treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando, assim, aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes em função dos objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.
COACHING	<i>Coaching</i> é a atividade de consultoria e aconselhamento em uma abordagem confidencial, entre o consultor e a pessoa que está sendo treinada, visando seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional, com resultados previamente negociados e estabelecidos.
PALESTRA	Palestra é a apresentação genérica de um assunto administrativo para uma plateia, geralmente heterogênea quanto aos seus conhecimentos e interesses profissionais, com possível debate, mas sem o aprofundamento na aplicação em uma empresa específica.
PESQUISA	Pesquisa é o instrumento de investigação das condições dos diversos fatores que interagem, basicamente, na ação mercadológica e no modelo de gestão da empresa.
AUDITORIA	Auditoria é a análise dos diversos elementos contábeis e processuais, verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios estabelecidos por lei e pela empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 97-105)

O Quadro 13 apresenta as diferentes modalidades de atividades prestadas pelas Consultorias à organização-cliente, como: Assessoria, Conselho consultivo, Consultoria executiva, Consultoria de risco, Treinamento, *Coaching*, Palestra, Pesquisa e Auditoria; correspondendo às reais necessidades das organizações-clientes, almejando proporcionar serviços que atendam adequadamente todas as suas necessidades de maneira efetiva.

Cabe também salientar, que todo o processo de Consultoria é realizado pelos consultores que são profissionais com a devida formação e qualificação para diagnosticar, indicar soluções e implementar ações na execução de todas as atividades, suprimindo e atendendo as necessidades da organização-cliente. Neste âmbito, “[...] um consultor é uma pessoa em posição de influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para fazer mudanças ou implementar programas” (BLOCK, 2011, p. 2, tradução nossa²⁰).

Neste panorama, a função do consultor consiste no diagnóstico e indicação da melhor estratégia para que a organização alcance os objetivos esperados. O consultor, por meio de seus conhecimentos e experiências, aponta a trajetória para que as empresas possam trilhar no ambiente competitivo que estão inseridas (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

Oliveira (2017) enfatiza que o perfil do consultor está atrelado criteriosamente à vocação do profissional com a sua profissão, esta vocação está pautada em três bases:

- **Plenitude do indivíduo que irá exercer a função de consultor:** constituída pela total disposição na prestação de seus serviços à organização-cliente;
- **Utilidade do profissional percebida pela organização-cliente:** representa o valor relacionado com os serviços prestados e executado à organização-cliente, devendo este, ter correspondência aos resultados indicados e adquiridos ao término do processo;
- **Qualidade de vida apresentada pelo consultor mediante suas atividades:** representa a percepção do consultor em relação ao que efetivamente faz bem para sua saúde e qualidade de vida, implícitos em satisfação profissional, atua de

²⁰ “A consultant is a person in a position to have some influence over an individual, a group, or an organization but has no direct power to make changes or implement programs” (BLOCK, 2011, p. 2).

maneira independente obtendo conhecimentos oriundos dos executivos da organização-cliente, dentre outros elementos imersos no contexto organizacional.

Além disso, Oliveira (2015) ressalta que as principais características de um consultor são:

- **Características comportamentais:** representa a maneira que o consultor se posiciona frente às situações que enfrenta diariamente;
- **Características de habilidade:** representa a flexibilidade que o consultor detém sobre a otimização de resultados que são enfrentadas mediante as situações vivenciadas;
- **Características de conhecimento:** representa o adequado preparo do consultor para a apropriação de conhecimento com o intuito de otimizar os resultados de situações levantadas.

Em contrapartida, o Consultor necessita dispor de algumas competências que perfazem o rol de requisitos para atuar de maneira inteligente e efetiva ao prestar seus serviços à organização-cliente. As principais competências dos Consultores são elencadas por Oliveira (2017) e pontuadas da seguinte maneira: experiência em liderança: domínio dos estilos de liderança e sua implementação em todos os níveis de sua equipe de consultores; visão sistêmica: usufruto na detenção da visão sistêmica e holística sobre todo o contexto organizacional; imparcialidade: neutralidade de postura durante o processo de consultoria, eliminando qualquer influência pessoal que prejudique o processo; visão multidisciplinar: amplo conhecimento que engloba várias áreas, como: administração, contabilidade, direito e economia; e, ainda, flexibilidade: nivelamento de habilidades conceituais e interpessoais, apresentando empatia e flexibilidade no relacionamento com a organização-cliente.

Oliveira (2015) também enfatiza que o produto ou serviço ofertado por um consultor no mercado competitivo, abrange 3 (três) componentes, dentre eles:

- a especialidade que está sendo oferecida, tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, reengenharia, sistema de informações gerenciais, engenharia simultânea, pesquisa de mercado etc.;
- a competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado; e
- a amplitude e o estilo de atuação do consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da empresa-cliente (OLIVEIRA, 2015, p. 24).

Ainda, Oliveira (2015) indica as vantagens e desvantagens de utilizar esses profissionais (externo e interno) na prestação de serviços de consultoria, conforme demonstra o Quadro 14.

Quadro 14 – Vantagens e desvantagens do consultor externo e consultor interno

CONSULTOR EXTERNO (PROFISSIONAL AUTÔNOMO E EMPRESA DE CONSULTORIA)	CONSULTOR INTERNO (PROFISSIONAL ESPECIALIZADO DA PRÓPRIA EMPRESA)
<p>VANTAGEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase na consolidação de experiência acumulada em diferentes organizações; ✓ A empresa-cliente adquiriu seus serviços com o apoio da alta administração; ✓ Pode correr riscos (dizer e fazer coisa) respaldados pela imparcialidade profissional. 	<p>VANTAGEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ênfase na maximização do conhecimento informal da empresa-cliente; ✓ Acesso informal expansivo referente às pessoas e grupos, por ser integrante formal da empresa-cliente (presença diária); ✓ Participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado; e detém poder formal por ser colaborador efetivo da empresa-cliente.
<p>DESVANTAGEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento mínimo sobre os aspectos informais da empresa-cliente; ✓ Ausência de poder formal, característicos de sua prestação de serviço; ✓ Acesso informal restrito às pessoas e grupos, por não ser integrante formal da empresa-cliente (presença diária). 	<p>DESVANTAGEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor apoio da alta direção, impactando na atuação; ✓ Menor experiência relativa à atividade de consultoria; ✓ Menor liberdade de expressão e execução (dizer e fazer as coisas); e menor imparcialidade de atuação, está envolvida com os outros colaboradores.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 54-55)

O Quadro 14 abrange todos os aspectos referentes às vantagens e desvantagens de prestação de serviços de consultoria do profissional externo e interno. Cabe à organização analisar e verificar todos os elementos indicados, contrapondo as variantes e deliberando pela melhor opção para a organização, que resulte em vantagens determinantes e inovadoras respaldadas em táticas e estratégias competitivas intervindo em ações cuidadosamente ponderadas, detalhadas e consolidadas para o sucesso e desempenho organizacional.

Desse modo, as organizações possuem conhecimento sobre a importância do processo de inovação e seus resultados como lucratividade e vantagem competitiva, o que estas não possuem, é a maneira de gerenciar e organizar suas atividades

referentes à inovação, influenciando suas decisões que são temporárias e momentâneas (contingencial) baseadas em situações atuais (SUNDBO; GALLOUJ, 1998a).

Isso nos reporta à seguinte compreensão de que os Consultores gerenciam diferentes informações e são detentores de conhecimentos, estratégias, políticas, normas, culturas, metodologias e processos implementados que são ferramentas que sustentam o sucesso das organizações-clientes. Com base em todo esse ambiente vantajoso e diferenciado, a exigência de uma postura ética é fundamental neste contexto que representa os “[...] princípios norteadores das atitudes, como honestidade, verdade, lealdade, exatidão, sinceridade, aqueles em que cada indivíduo acredita e que pratica com maior ou menor grau de intensidade, sendo para ele uma verdade absoluta” (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 122).

Oliveira (2017) ressalta que a ética do consultor reside tanto no seu comprometimento e responsabilidade, quanto em sua postura, conduta e ações permeadas pela prática legal, comprometimento social e preservação ambiental, integrando o progresso com todos esses elementos.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO) dispõe do Código de Ética do Consultor Organizacional, aprovado em Assembleia Geral Ordinária em 17 de maio de 1990 ressaltando que todos os elementos descritos no documento são fundamentais para uma conduta prática e perceptiva pelos interessados. O documento está dividido em 3 (três) partes: a primeira parte representa a relação com o cliente de consultoria, a segunda parte está embasada nas relações com a comunidade e a terceira parte está pautada nas relações da categoria profissional. Dessa maneira, cabe apresentar a primeira parte (relação com o cliente de consultoria), na qual, os itens 4 e 5 do Código de Ética do Consultor Organizacional, dispõem:

4. O Consultor de Organização deve adotar todas as medidas necessárias à preservação de sigilo com relação às atividades e informações de seus clientes, inclusive na guarda de documentos e na fidelidade de seus funcionários;
5. O Consultor de Organização não se deve valer de sua condição de “insider” a fim de se utilizar de conhecimentos adquiridos no exercício de suas atividades junto ao cliente, para qualquer tipo de negócio em benefício próprio, de outros clientes ou de terceiros a ele ligados [...] (IBCO, 2017, não paginado).

Oliveira (2017) indica diferentes elementos que estão relacionados e que compõem a ética do consultor, tais como: relacionada à formação e às competências do consultor: responsabilidade frente ao aceite por demandas de serviços de consultoria, em que o profissional realmente detenha conhecimento, experiência e competência para executar o que for solicitado pela organização-cliente, sem que esta, sofra por negligência por parte do consultor e de sua conduta, influenciando e direcionando a tomada de decisão; na exposição da sua proposta de trabalho: exposição do Consultor à organização-cliente de maneira antecipada e transparente, nos obstáculos que esta enfrentará na execução dos serviços, esclarecendo os limites de atuação, gastos, investimentos necessários, objetivos, benefícios e resultados, recursos, desempenho e prazo de entrega da proposta de realização dos serviços de consultoria; relacionada ao sigilo profissional e à cultura organizacional obrigação do consultor quanto ao requisito do sigilo profissional referente a todas as informações das atividades da organização-cliente que este profissional terá total acesso e disposição; analisando criteriosamente, também, a cultura organizacional da organização-cliente, as políticas adotadas e os princípios éticos, para também verificar se contradizem e vão ao encontro com sua atuação ética, se por acaso este fator for confirmado, o consultor deverá declinar sobre o contrato de consultoria; no relacionamento com os colaboradores da empresa: conduta zelosa e profissional que o Consultor demonstra por meio de suas contribuições, proporcionando soluções, apontando as melhores alternativas, propostas e aconselhamentos, tomadas de decisões assertivas, compartilhamento de conhecimento, treinamento adequados aos colaboradores em concordância com suas funções e atividades; em relação aos honorários: determinação transparente e detalhada dos honorários referentes à contratação dos serviços de consultoria, explicitando quais os benefícios que a empresa vai adquirir mediante a contratação e desenvolvimento do trabalho mediante as experiências de seus profissionais; diante de outros consultores: postura ética frente a outras empresas de consultorias que implica em respeito pela maneira com que cada uma desempenha e desenvolve seus serviços; se o profissional compreender que é necessário trabalhar em parceria com outros consultores, a organização-cliente deverá ser comunicada com antecedência para aprovar a consolidação do processo.

Frente ao contexto delineado entre o consultor e a organização-cliente, destaca-se essa interação e relação que tem como embasamento informações, pessoas, processos e estratégias; essa condição privilegiada não deverá proporcionar vantagens ao consultor em relação às informações do mercado como, por exemplo: ações da organização-cliente, fusão e aquisições. O consultor deve se abster de qualquer favorecimento ou prejuízo, independente de quem quer que seja, atuando de maneira ética e neutra (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Em contrapartida, Oliveira (2017) ressalta alguns níveis de relacionamento entre a Consultoria e as organizações-clientes, sendo estas:

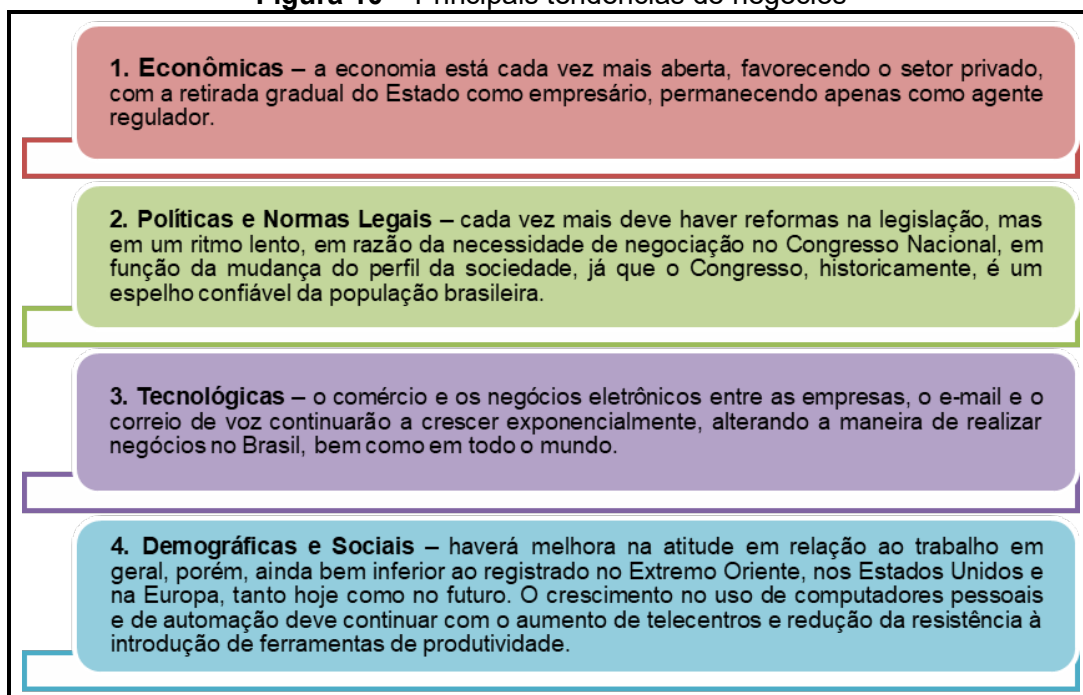
- **Cientes como estranhos:** este nível representa os novos clientes potenciais que não experienciaram a prestação de serviços da consultoria, mas, que podem propiciar grandes parcerias.
- **Cientes como conhecidos:** este nível é constituído por clientes que já contrataram os serviços de consultoria e estão familiarizados com a atuação profissional do consultor e com maneira como são realizados e executados os serviços. Neste contexto, é fundamental que o consultor garanta a satisfação do cliente, mediante a qualidade dos serviços oferecidos e as vantagens como, por exemplo, a confiança, resultante dessa construção de relacionamento consolidado, duradouro e lucrativo frente à concorrência para ambos os envolvidos no processo.
- **Cientes como amigos:** este nível representa a proximidade do consultor com a organização-cliente, compreendendo a cultura da organização e suas políticas, proporcionando uma melhor avaliação nos processos e demandas, diagnosticando e identificando as necessidades específicas que podem ser sanadas por meio da elaboração de propostas de ações efetivas.
- **Cientes como parceiros:** este nível consiste na relação de confiança e parceria existente entre a organização-cliente e o consultor, na qual, a organização-cliente reconhece o papel do consultor como grande colaborador e parceiro, ofertando vantagens personalizadas e exclusivas que atendam às suas necessidades, fomentando a fidelidade e valorização ao consultor e a seus serviços prestados, embasados na experiência, conhecimento e informações disponibilizadas na

avaliação e diagnóstico da organização-cliente, respeitando a realidade vivenciada pela organização de maneira cautelosa e efetiva.

Neste âmbito, a relação estabelecida entre a consultoria e as organizações-clientes proporcionam benefícios imensuráveis a ambos, seja, na consolidação e construção do reconhecimento sobre os seus serviços ofertados, ou na parceria, confiança e a apropriação de conhecimentos - processos, atividades, políticas institucionais, forma de atuação e trabalho de cada um.

Dessa maneira, Crocco e Guttmann (2010, p. 13-14) apresentaram as principais tendências de negócio com enfoque em consultorias, conforme demonstra a Figura 10.

Figura 10 – Principais tendências de negócios



Fonte: Crocco e Guttmann (2010, p. 13-14)

Nesse âmbito, as mudanças que a sociedade e o mercado competitivo vivenciam, as tendências econômicas, políticas e legais, tecnológicas, demográficas e sociais, contribuem para que as empresas de Consultorias expandam sua atuação, fomentando ainda mais a necessidade de organizações prestadoras de serviços com domínio de qualificação, competência, habilidades e conhecimentos, para competir e

superar os seus concorrentes, obtendo êxito e lucratividade; garantindo que o seu desempenho seja diferenciado e proporcione estratégia e ações para as organizações-clientes que resultem em diferenciais competitivos.

O Laboratório de Consultoria (2015b) publicou uma pesquisa realizada em 2015 com 939 consultores brasileiros que contemplou o período de coleta (01/08 até 11/09/2015), na qual, foi possível notar que houve um acréscimo na formação dos consultores (Graduação, Mestrado e Doutorado) em relação a 2014. A pesquisa indicou que 25,7% dos profissionais possuem Graduação, 27,5% possuem Especializações e 19,4% Mestrado, além de 9,1% Doutorado e 18,3% *Master of Business Administration* (MBA). Também, anteriormente em 2014, o Laboratório de Consultoria (2015a), em parceria com a Associação Brasileira de Consultores (ABCO), também realizou uma pesquisa com 765 consultores no período (06/08 e 13/09/2014) que foi publicada no ano seguinte e obteve o seguinte resultado: as organizações-clientes consideram mais importantes em um consultor alguns atributos como: Conhecimento (84,3%), Experiência (83,9%), Comprometimento Ético (75,2%), Confidencialidade/Sigilo (72,8%) e Habilidade (66,9%). Além disso, também proporcionou conhecer os clientes das Consultorias e os setores que estes estão inseridos, como sendo: Serviços (71,0%), Indústria (67,5%), Comércio (62,0%), Educação (44,7%), Agronegócio (29,0%), Prefeituras (26,7%), Terceiro Setor (24,3%), Saúde (23,9%), Transportes (23,1%), Tecnologia da Informação (22,7%), Instituições Financeiras (20,8%), Cultura e Turismo (18,8%), Telecomunicações (16,5%), Governo Estaduais (16,1%), Governo Federal (12,9%), Utilidades Públicas (9,8%), Esporte (8,6%), Outros (10,2%) (LABORATÓRIO DE CONSULTORIA, 2015a).

Neste contexto, surgem alguns desafios enfrentados pelas Consultorias e elencados por Oliveira (2017), dentre eles: Compreensão da realidade: conhecimento amplo por parte da Consultoria sobre a organização-cliente; propiciando compreensão e identificando os poderes informais e seus diferenciais; Entender as aspirações: percepção sobre os desejos e anseios dos colaboradores da organização-cliente que serão trabalhados com base no processo de mudanças e nos impactos que poderão resultar da sua implementação; Diagnóstico: identificação das causas e problemas vivenciados pela organização-cliente, necessitando de intervenções assertivas e

efetivas; Oferecimento de soluções: desenvolvimento de medidas pautadas na realidade da organização-cliente e não apenas em teorias e Acompanhamento: trabalho com enfoque na necessidade em tempo real, ou seja, o consultor está presente na organização-cliente, percebendo todos os ajustes, correções e progressos que a organização-cliente necessita.

A relação entre os profissionais das organizações de serviços em consultoria e as organizações-clientes possibilita o desenvolvimento, a análise, o diagnóstico e os indicadores de fatores que auxiliam a realização correta das atividades e dos processos aderidos pela organização-cliente, mediante a postura interativa, agregadora e integrativa dos atores organizacionais que perfazem esse contexto; representando a permanência efetiva, saudável, inteligente e assertiva, com resultados duradouros, reais, lucrativos e assertivos para todos os indivíduos (consultores e organizações-clientes).

Para que as organizações-clientes obtenham sucesso em sua atuação, resultando em diferenciais competitivos, lucratividade, rapidez, flexibilidade, capacitações de seus colaboradores e estratégias, é necessário que todo o trabalho ofertado pelas Consultorias disponha de profissionais competentes na execução dos serviços, garantindo que os processos sejam assertivos e inteligentes. Diante do exposto, observado o perfil do profissional atuante em consultoria, destaca-se a importância da ColInfo e sua relação com a cocriação de valor pelo cliente, como recursos de incentivo à competitividade nessas organizações de serviços.

3.3 Agregação, percepção, cocriação de valor e ColInfo

Satisfazer os clientes não é uma tarefa fácil para as organizações. Portanto, é necessário muito dispêndio para identificar as reais necessidades²¹ dos clientes, as mudanças de hábitos e a satisfação e superação de suas expectativas²² em relação ao que está sendo adquirido enquanto cliente e consumidor.

²¹ “As *necessidades* de um cliente constituem um valor básico que pelo menos orienta as expectativas em direção a um certo tipo de solução. “[...]. Em princípio, entretanto, é o mesmo tipo de fenômeno, ou seja, algum tipo de problema que requer uma solução” [...] (GRÖNROOS, 1985, p. 257, grifo do autor).

²² “[...] As *expectativas*, entretanto, são também formadas por fatores externos. “[...] Por exemplo, o que amigos da família, parceiros nos negócios dizem sobre um determinado prestador de serviços, a

Na Seção 2 (páginas 75 a 83) discutiu-se a agregação de valor voltada à informação. Neste contexto cabe, inicialmente, reiterar o conceito de agregação de valor:

Valor agregado é o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema (RADOS; VALERIM; BLATTMANN, 1999, não paginado).

Woodruff (1997, p. 142, grifo nosso) corrobora ao enfatizar que,

Valor para o cliente é uma **preferência percebida** pelo cliente por um produto e uma avaliação daqueles atributos do produto, desempenho dos atributos e das consequências que surgem com o uso que facilitam (ou dificultam) o atingimento dos objetivos e propósitos do cliente nas situações de uso (WOODRUFF, 1997, p. 142, tradução nossa²³).

Neste âmbito, a agregação de valor está relacionada à percepção do cliente sobre o produto e serviço que está sendo demandado, constituindo uma relação indissociável, ou seja, só haverá agregação de valor por parte do cliente se este, enquanto consumidor, perceber os benefícios e o valor empregado em adquirir determinado produto e serviço, resultando na escolha específica de uma organização frente a um contexto competitivo e diversificado.

Os clientes reconhecem o valor dos produtos e este também pode ser aplicado aos serviços, com base nas suas percepções e preferências que vão sendo agregadas e incorporadas nas avaliações realizadas - em curto, médio e longo prazo pelos consumidores.

O valor desejado pelos clientes é a somatória de atributos, características, objetivos e consequências que vão sendo supridos na medida em que estes requisitos são satisfeitos e resultam no valor recebido.

As consultorias, enquanto organizações de serviço, devem compreender a funcionalidade deste processo e suas implicações acerca de novas posturas e ações para trilhar este caminho, com o intuito de satisfazer os seus clientes com base nas

comunicação boca a boca, tem um impacto na formação das expectativas. Isto é com frequência de grande importância [...]” (GRÖNROOS, 1985, p. 257, grifo do autor).

23 “[...] *Customer value is a customer’s perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer’s goals and purposes in use situations*” (WOODRUFF, 1997, p. 142).

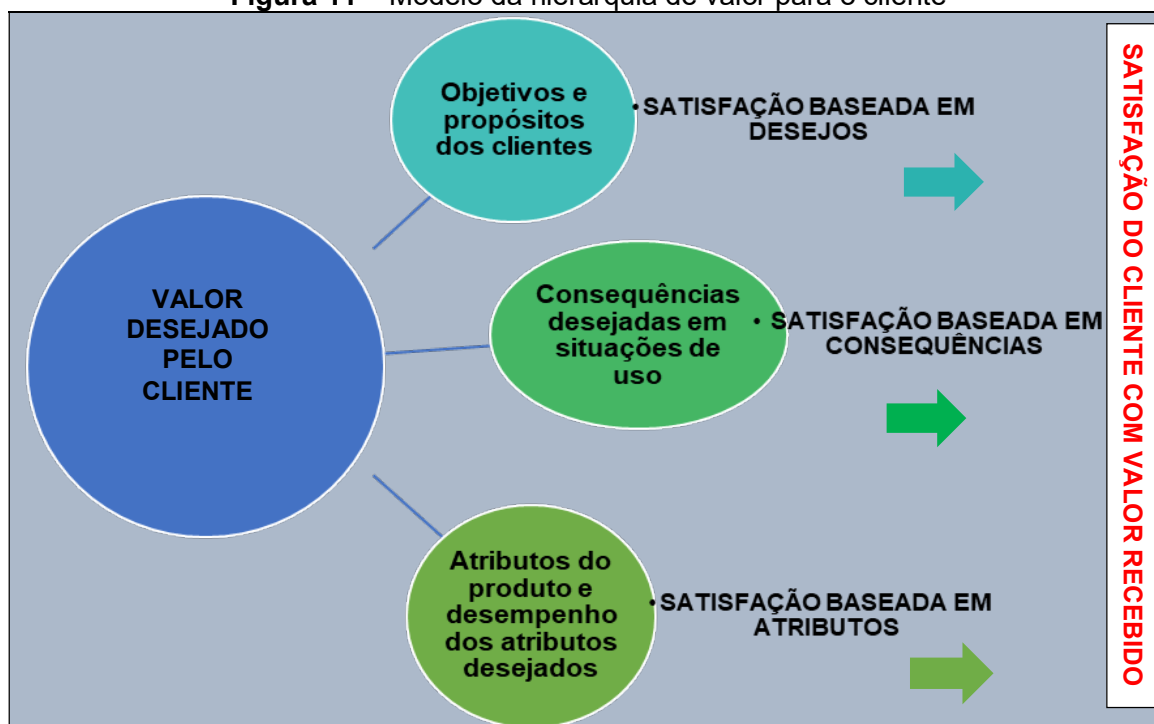
características indicadas, poderão alcançar resultados positivos frente à concorrência além de fomentar sua expansão no mercado competitivo.

O valor desejado possui um papel determinante para os clientes, pois, os impulsiona para a aquisição dos serviços, para a escolha de determinada organização, frente à variedade e diversidades de concorrentes pelo mesmo nicho de atuação; propiciando melhores resultados econômicos para as organizações, possibilitando uma demanda maior e um crescimento relacionado ao reconhecimento e atuação - a performance organizacional.

Todos esses elementos são constituídos por um conjunto de agentes no processo de serviço que almejam proporcionar não apenas o valor desejado, mas também o valor recebido ao cliente. É importante ressaltar que este processo é cíclico e infindável entre as consultorias e seus clientes, enquanto organizações de serviços.

Neste contexto, Woodruff (1997) também elabora o modelo da hierarquia de valor para o cliente apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo da hierarquia de valor para o cliente



Fonte: Adaptado de Woodruff (1997, p. 142, tradução nossa)

A Figura 11 demonstra que o valor desejado pelo cliente é composto por três características: 1- Objetivos e propósitos do cliente que está relacionado à satisfação baseada em desejos; 2- Consequências desejadas em situações de uso estão embasadas na satisfação baseada em consequências e 3- Atributos do produto e desempenho dos atributos desejados estão relacionados à satisfação baseada em atributos. Todos esses elementos interagem e contribuem para a satisfação do cliente com o valor recebido. Desse modo, os clientes das consultorias, a exemplo das demais organizações de serviço, ao adquirirem os produtos e serviços, formulam preferências e desejos que vão sendo compilados, estruturados, somados e permeados nas consequências que esperam alcançar com os resultados dos seus objetivos. Para Sundbo e Gallouj (1998a) a mais importante característica dos serviços é a qualidade e a confiança. Hoffman e Bateson (2006) indicam 5 (cinco) dimensões da qualidade do serviço que podem ser mensuradas por:

1. No caso da ausência de um bem tangível o cliente avalia a gestão dos tangíveis à volta do serviço prestado, quer os equipamentos e instalações, quer o pessoal e meios de comunicação.
2. A confiabilidade é a dimensão mais importante para os clientes, sendo esta a dimensão que [...] reflete a coerência e a confiança que o desempenho de uma empresa inspira.
3. Na dimensão do atendimento enquadra-se a disponibilidade dos funcionários, conjuntamente com a formação que estes receberam para atender os clientes, refletindo-se assim o [...] compromisso da empresa de fornecer os seus serviços prontamente.
4. A segurança é tripartida entre a competência demonstrada, cortesia oferecida e segurança nas operações com a organização. Fazem parte da dimensão da segurança os riscos físicos, financeiros e de confidencialidade.
5. Empatia é entender as sensações dos outros como se fossem nossas ou, no caso, perceber as sensações como sendo o cliente. A organização que atinja com sucesso esta dimensão consegue com mais sucesso tornar os seus serviços acessíveis aos seus clientes (HOFFMAN; BATESON, 2006, p. 369-370).

As 5 (cinco) dimensões de qualidade do serviço envolvem a avaliação do cliente sobre a organização, sobre seus recursos tangíveis e intangíveis e sobre seu entorno; já a confiança está relacionada ao desempenho e inspiração; o atendimento está pautado no número correto de funcionários e treinamento adequado; a segurança está atrelada à competência, riscos e confiança ofertada e a empatia consiste na profunda apropriação da percepção das necessidades dos clientes como se fossem nossas. Ressalta-se que essas dimensões também são aplicáveis às consultorias.

Swan e Combs (1976) elaboraram 2 (duas) dimensões da qualidade percebidas pelos clientes: desempenho instrumental e desempenho expressivo. O desempenho instrumental é constituído pela representatividade da dimensão quanto à determinação da escolha embasada na funcionalidade do produto físico, como potência, durabilidade, *design*, variedades de programas disponíveis, etc. Já o desempenho expressivo é pautado no fator psicológico ou na dimensão mais simbólica, perfazendo a influência sobre o consumidor em relação aos seus sentimentos de satisfação, orgulho e admiração na aquisição do produto, o que envolve elementos como: marca, tecnologia, dentre outros aspectos.

Posteriormente, Grönroos (1995, p. 50, grifo do autor) denominou para desempenho instrumental o nome de qualidade técnica e para desempenho expressivo o nome de qualidade funcional, “[...] temos *duas* dimensões básicas da qualidade, a saber, *o que* o cliente recebe e *como* o cliente recebe: o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional)”.

Lovelock e Wright (2001, p. 102) corroboram com a seguinte afirmação:

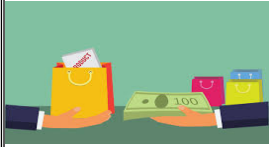




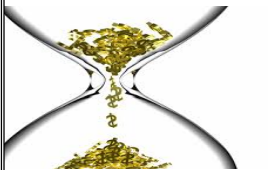

[...] A qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação com o serviço [...].

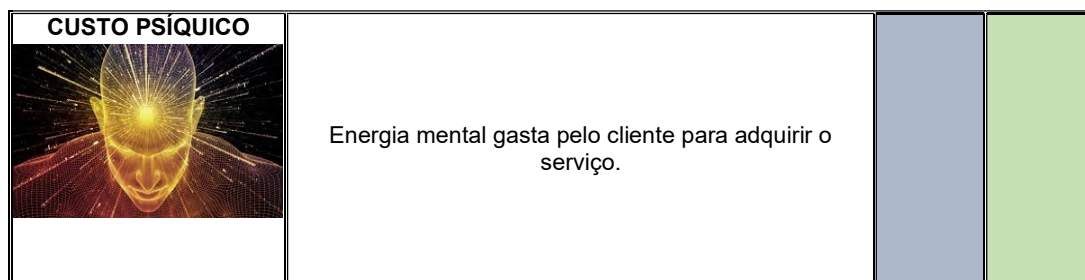
Hoffman e Bateson (2006) ressaltam que a satisfação dos clientes pode ser especificamente medida em curto prazo, enquanto que a qualidade do serviço implica em uma avaliação geral de desempenho que requer um período maior, ou seja, longo prazo. Dessa maneira, a satisfação resulta na percepção da qualidade do serviço ou produto, já que ela está atrelada à satisfação dos clientes. As “[...] percepções de valor dos compradores representam um balanço entre os benefícios percebidos do serviço a ser comprado e o sacrifício percebido em termos de custos a serem pagos” (HOFFMAN; BATESON, 2006, p. 186).

Yang e Peterson (2004) reforçam a ideia de que a satisfação e o valor percebido pelos clientes devem ser elementos prioritários e indispensáveis para que as organizações obtenham sucesso no desempenho, fidelizando o consumidor com base nos serviços prestados, atendimento das solicitações efetuadas, praticidade da utilização e ampla carteira de produtos.

Os custos do cliente se estendem além dos monetários e correspondem também aos custos de tempo, energia e psíquicos; além disso, o valor do produto também está relacionado ao valor do serviço, valor do pessoal e valor de imagem. Todos esses elementos constituem a percepção de valor pelo cliente e estão presentes nas organizações de consultoria, podendo ser observados a seguir na Figura 12.

Figura 12 – Percepção de valor pelo cliente

VALOR DO PRODUTO 	<p>Valor atribuído ao produto pelo cliente.</p>	VALOR TOTAL PARA O CLIENTE	PERCEPÇÃO DE VALOR PELO COMPRADOR
VALOR DO SERVIÇO 	<p>Valor atribuído ao serviço pelo cliente.</p>		
VALOR DO PESSOAL 	<p>Valor atribuído pelo cliente ao pessoal prestador de serviço</p>		
VALOR DA IMAGEM 	<p>Valor atribuído pelo cliente à imagem do serviço ou do provedor.</p>		
CUSTO MONETÁRIO 	<p>Preço real em dinheiro pago pelo cliente por um produto.</p>	CUSTO TOTAL PARA O CLIENTE	PERCEPÇÃO DE VALOR PELO CLIENTE
CUSTO DE TEMPO 	<p>Tempo que o cliente tem que gastar na aquisição do serviço</p>		
CUSTO DE ENERGIA 	<p>Energia física despendida pelo cliente para adquirir o serviço.</p>		



Fonte: Adaptado de Kotler (1997 apud HOFFMAN; BATESON, 2006, p. 186-187) com apoio de imagens do Google (2020)

Na Figura 12, observam-se os elementos que compõem a percepção de valor para o comprador. Dessa maneira, tanto o Valor Total para o cliente (valor do produto, valor do serviço, valor do pessoal, valor da imagem) quanto o Custo Total do cliente (custo monetário, custo de tempo, custo de energia, custo psíquico) deverão proporcionar benefícios percebíveis e atrativos para os clientes, estimulando o aumento da demanda.

Teboul (2008, p. 80) compreende a percepção dos clientes como um processo não racional em que ela “[...] é formatada por uma sequência de filtros ou vieses”. Estes filtros perceptuais são constituídos pela seguinte sequência:

- **Referencial:** constituída pela própria interpretação de mundo (individual) que é baseada em nossos hábitos, em nossas experiências adquiridas ao longo da vida, na nossa cultura e, principalmente, naquilo que detém significado emocional, ou seja, perceptível para nós por meio de nossas próprias lentes (particular).
- **Viés da confirmação:** constituído pelas primeiras impressões, opiniões e informações que se vê, reconhece e acredita. Está embasado na crença de mundo, a qual se apoia no grupo em que se está inserido.
- **Supergeneralização e categorização:** são formadas por representações simples que provoca inclinação a integrar, condensar e categorizar, resultando, assim, em uma única impressão global.

Neste aspecto, a qualidade²⁴ também faz parte deste elemento essencial que representa a percepção dos clientes. Teboul (2008, p. 89) corrobora:

²⁴ “[...] qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Essa é uma definição claramente

A qualidade é aquilo que os clientes afirmam que é, e a percepção deles é a realidade deles. O que eles não percebem tem pouco valor para eles, e eles não estão dispostos a pagar por isso. O valor é a relação entre os benefícios e os sacrifícios percebidos (por exemplo, dinheiro, tempo e esforço).

Desse modo, apoiando a compreensão de Téboul (2008), Grönroos (2009) elaborou “os sete critérios da boa qualidade percebida do serviço”, os quais constituem princípios que podem ser aplicados às consultorias e que são apresentados na sequência: 1) Profissionalismo e habilidades: são critérios que consistem no conhecimento e na habilidade para solucionar problemas; 2) Atitudes e comportamento: representam a preocupação e esforço para solucionar problemas de modo amistoso e natural; 3) Acessibilidade e flexibilidade: representam a organização prestadora de serviços, sua instalação, localização e utilização de recursos (funcionários e sistemas operacionais) amplamente planejados, de maneira a atender os clientes, favorecendo a execução das atividades e funções, visando um atendimento flexível, adequando-se às necessidades dos consumidores como horários de atendimento, desejos e outras soluções que surgirem; 4) Confiabilidade e integridade: são critérios que consistem na execução de trabalhos e promessas, almejando o êxito no desempenho de atendimento ao interesse do cliente; 5) Recuperação de serviço: representa os imprevistos e falhas da organização prestadora de serviços, adotando medidas rápidas e efetivas que controle e propicie solucionar os problemas por meio de novas resoluções; 6) Panorama de serviço (serviscape): representa o ambiente físico e os elementos oriundos desta ambiência, onde as experiências vivenciadas contribuem positivamente no processo de serviço e 7) Reputação e credibilidade: representam os clientes que concordam que podem confiar na organização prestadora de serviços, o valor percebido sustenta a relação entre empresa e clientes, apoiada na partilha de valores como: dinheiro, desempenho efetivo, dentre outros atributos.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) abordam que a qualidade do serviço implica nas diferenças entre as expectativas dos clientes de serviço e sua percepção da experiência de serviço, apresentando um modelo conceitual de qualidade nos serviços, indicando e identificando as lacunas entre os gerentes prestadores de serviço e sua

voltada para o cliente. Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 145).

maneira de pensar em relação à percepção dos clientes quanto à qualidade de serviços. Neste sentido, cabe explicar os *Gaps* (lacunas) que envolvem o modelo de qualidade de serviços:

- **Gap 1:** entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência - as expectativas dos clientes e sua avaliação quanto à qualidade do serviço podem ser influenciadas negativamente devido ao fato da gerência desconsiderar as expectativas dos mesmos.
- **Gap 2:** entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços - consiste no enfrentamento de dificuldades por parte da gerência quanto à padronização de desempenho, treinamentos e comprometimento assertivo em relação à qualidade, impactando no atendimento e superação das expectativas dos clientes.
- **Gap 3:** entre as especificações dos serviços e sua entrega – ausência de adesão por parte dos colaboradores quanto ao padrão de qualidade e atendimento das especificações formais, refletindo no cumprimento completo dos procedimentos de prestação de serviços até sua entrega, exigindo treinamento adequado aos colaboradores.
- **Gap 4:** entre a entrega dos serviços e as comunicações externas aos clientes – a percepção da qualidade pelo cliente deverá estar alinhada com os meios de comunicação de marketing; o que for ofertado por meio de publicidade e propagandas deverá seguir criteriosamente o aspecto real para não impactar na percepção de qualidade no momento de aquisição do serviço pelo consumidor.
- **Gap 5:** entre o serviço esperado e o serviço percebido – consiste na correta prestação de serviço, de modo a superar as expectativas do cliente em relação ao serviço, verificando, assim, se o cliente está se apropriando da percepção da qualidade do serviço.

Téboul (2008) também proporciona conhecer as lacunas da qualidade que compreende:

- **Lacuna do Design:** é representada pelo “[...] composto de serviços (produto/resultado, preço, local/posição, processo/layout e capacidade, e pessoas/estilo e comportamento)” (TEBOUL, 2008, p. 77).
- **Lacuna da Entrega:** representa os serviços entregues pelos colaboradores aos clientes, de acordo com as especificidades, normas, regras e procedimentos dos serviços atendendo de maneira assertiva para suprir as expectativas, facilitando o processo e tornando-o menos burocrático quanto ao preenchimento de relatórios extensos por parte dos clientes.
- **Lacuna Perceptual:** representa a oferta percebida pelo cliente no que se refere ao elemento técnico do serviço. Muitas vezes, a qualidade e o cuidado no processo se sobressaem perante os aspectos técnicos.

Teboul (2008, p. 82, grifo nosso) ainda indica a **Lacuna do Valor** e sua representatividade, diante da seguinte compreensão:

Finalmente, a satisfação do cliente e sua disposição a pagar pelo serviço resultam da comparação entre percepção e expectativa. Essa comparação é uma operação complexa, porém pode ser representada com simplicidade.
Lacuna do valor = percepção – expectativa

No que tange às expectativas dos clientes, Berry e Parasuraman (1995) elaboraram 9 (nove) fatores que interferem diretamente nos níveis de expectativas dos clientes, impactando no grau de tolerância destes, são eles: 1) Intensificadores dos serviços duradouros: são fatores que intensificam continuamente a percepção do cliente para o serviço; 2) Necessidades pessoais: consistem nos requisitos específicos e individuais de cada cliente, pautadas em características de ordem física, psicológica, social ou com base na exigência de recursos organizacionais; 3) Intensificadores de serviços transitórios: são elementos que consistem no aumento de fatores ocasionais a percepção do cliente em concordância ao serviço, como: inconvenientes com o serviço inicial ou problemas de cunho pessoal; 4) Alternativas percebidas de serviço: consistem na ideia que o cliente detém diante da aquisição do serviço e suas alternativas, pressupondo o que estes poderão adquirir de melhor; 5) Papel do serviço percebido em si: consiste nas percepções e influências do cliente em relação à aquisição de serviços alcançados; 6) Promessas explícitas de serviços: consistem nas manifestações organizacionais de execução de serviços de clientes em que a empresa, com base em

contratos, publicidade, propaganda e vendas pessoais, se pronunciam sobre os serviços realizados; 7) Promessas implícitas de serviços: são constituídas por indicativos relacionados aos serviços (preços e outros elementos tangíveis) que afetam a opinião dos clientes de como o serviço poderá ser ou será; 8) Comunicação boca a boca: consiste nas exposições de outros clientes como amigos ou profissionais especializados que emitem opiniões ou relatórios sobre o serviço e 9) Experiência passada: constituída por declarações de clientes em relação ao serviço que vai agregar na oferta do serviço presente.

Neste sentido, cabe compreender que a qualidade deve ser consolidada e implementada de maneira inteligente em sua totalidade para melhoria e prática dos processos, métodos e técnicas, eliminando e extinguindo qualquer erro que possa propiciar transtornos e impactos desnecessários no contexto organizacional, em especial, no ambiente de consultorias. Além disso, outras dimensões também têm importância para as consultorias e foram apresentadas por Albrecht e Zemke (2002) ao ressaltarem que um sistema de fornecimento de serviços²⁵ possui cinco dimensões básicas de inteligência, demonstradas na sequência:

- **Inteligência para o desempenho**: constituída por um conjunto de condições para a criação de valor, embasada nos elementos do sistema total como “[...] pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos [...] sem desperdício de tempo e recursos e sem efeitos colaterais indesejáveis [...]” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 150).
- **Inteligência corretiva**: constituída pela extensão do sistema ou capacidade interna de execução de atividades, seja na identificação, prevenção e correção de erros, e se estende para ajustes necessários inerentes da organização para propiciar cada vez mais qualidade aos seus clientes.
- **Inteligência para execuções**: constituída pela ampliação e adaptação por parte da organização em relação às demandas atípicas, almejando atender às necessidades específicas dos clientes.

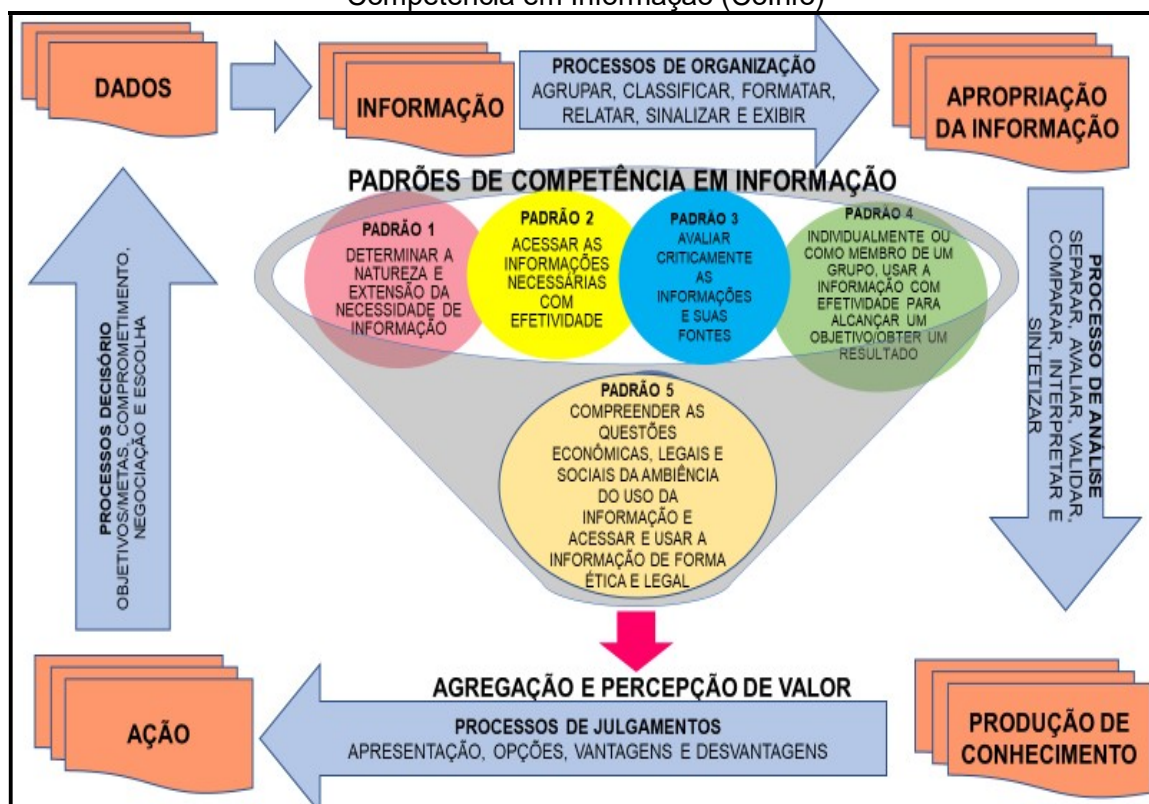
²⁵ “[...] O Sistema de fornecimento de serviços é o conjunto de todos os aparatos, instalações físicas e procedimentos que as pessoas da organização têm a sua disposição para fornecer ao cliente” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 140).

- **Inteligência recuperativa:** “[...] capacidade de o sistema fazer as coisas certas para os clientes depois de cometer disfunções tão graves a ponto de destruir sua percepção de valor e de criar experiências tão desastrosas [...]” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 150).
- **Inteligência extravalor:** constituída pela cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes.

No entanto, para que as expectativas dos clientes das consultorias sejam atendidas adequadamente de maneira inteligente, é necessário que essas organizações se apropriem de profissionais competentes em informação. A ColInfo fomenta todo o processo organizacional, seja na execução das suas atividades, nas operações, nos diversos recursos empregados, no desenvolvimento de competências para atingir valor, no gerenciamento correto das informações para alcançar os objetivos organizacionais – ações agregadoras de valor à informação e tomada de decisão que resulte na percepção dos clientes sobre os serviços ofertados.

Neste âmbito, a Figura 13 compreende todo o processo de inter-relação entre a agregação e percepção de valor sob a ótica da ColInfo.

Figura 13 – Inter-relação do processo de agregação e percepção de valor sob a ótica da Competência em Informação (Colnfo)



Fonte: Elaborado pela autora com base em Belluzzo (2007) e Taylor (1986, p. 6 apud VALENTIM, 2016, não paginado)

A Figura 13 possibilita compreender a inter-relação do processo de agregação e percepção de valor sob a ótica da Colnfo, que se inicia pelos elementos centrais – os padrões de Colnfo (Padrão 1 - determinar a natureza e extensão da necessidade de informação; Padrão 2 – Acessar as informações necessárias com efetividade; Padrão 3 – Avaliar criticamente as informações e suas fontes; Padrão 4 – Individualmente ou como membro de um grupo, usar a informação com efetividade para alcançar/obter um resultado; Padrão 5 – compreender as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessar e usar a informação de forma ética e legal) adotados por profissionais competentes em informação nos ambientes de serviços, inter-relacionados aos elementos: dados que estão disponibilizados, a informação percebida pelo cliente no contexto organizacional deverá estar pautada nos processos de organização (agrupar, classificar, formatar, relatar, sinalizar e exibir), seguidamente

passando pela apropriação da informação que consiste em um processo de análise (separar, avaliar, validar, comparar, interpretar e sintetizar a informação) para então produzir conhecimento que está relacionado ao processo de julgamento (apresentação, opções, vantagens e desvantagens) gerando ações que representam os processos decisório (objetivos/metapas, comprometimento, negociação e escolha). De maneira cíclica todos os elementos, padrões e processos se inter-relacionam resultando na agregação de valor e percepção dos clientes finais, ao efetuarem sua escolha embasadas no desempenho, execução, experiências positivas, serviços duradouros, atendimento das necessidades pessoais, percepção dos benefícios em adquirir os serviços de determinada organização e interagindo de maneira a também auxiliarem e participarem da cocriação de valor nos ambientes organizacionais.

3.3.1 Cocriação do valor e Colinfo

Um novo enfoque revolucionou a área de Marketing no século XXI e se estendeu para outras áreas organizacionais, pois demonstrou que tanto os produtos quanto os serviços possuem “valor” e esta é a base para que o valor seja criado por meio da interação com os clientes finais. Considerando esta nova abordagem, o cliente da consultoria deixa de ser apenas o consumidor dos produtos e serviços (sujeito sem nenhuma participação, permanecendo em um estado passivo) e passa a ter um novo significado de valor, denominado cocriação, conforme destacam Koetz e Koetz (2012, p. 148-149):

[...] emerge um modelo cuja ênfase está nos aspectos intangíveis, como habilidades, informação e conhecimento e na interatividade e conectividade dos relacionamentos; a orientação, nessa nova lógica, deixa de ser o produtor e passa a ser o consumidor [...].

Gummesson (1995, p. 250) ressalta que os Clientes não compram bens ou serviços, eles adquirem itens que “[...] retornam serviços que criam valor”. Neste sentido, a demanda de produtos pelos clientes de consultorias apresenta um novo enfoque que é consolidado pela relação de transversalidade entre produto e serviço; não é possível apenas ofertar produtos sem que o serviço esteja disponibilizado pelas empresas; os clientes contemporâneos carecem que suas necessidades sejam

atendidas e supridas desde o início até o processo final da cadeia de valor²⁶. Essa é uma nova visão para as consultorias na condição de organizações de serviço.

Outros autores como Evans e Wurster (1997) corroboram com esse novo enfoque para as consultorias ao enfatizar que a cadeia de valor depende de vários tipos de informação derivadas do âmbito organizacional, dos fornecedores, distribuidores, clientes atuais ou potenciais, envolta pela relação de interdependência entre a organização e seus fornecedores, da representatividade da marca, dos processos implementados e coordenados, da fidelização do cliente atrelada à lealdade dos membros organizacionais e dos custos de mudança.

Kotler e Keller (2012) abordam a análise de valor para o cliente, ao indicarem que esta é constituída por cinco etapas que representam os pontos fortes e fracos da organização frente a seus concorrentes, o que também se observa em consultorias englobando: 1) Identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes: constituída por questionários aplicados aos clientes, demonstrando e indicando quais benefícios, atributos, níveis de desempenho levam à tomada de decisão dos clientes em optar por determinado produto ou fornecedor; 2) Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios: constituída por uma classificação realizada pelos clientes, indica o grau de importância relativo aos atributos e benefícios apontados pelos mesmos; 3) Avaliar o desempenho da organização e dos concorrentes nos diferentes valores para os clientes em relação a sua importância: constituída pela descrição dos clientes em relação à percepção dos mesmos sobre atributos e benefícios de desempenho tanto da organização quanto em relação aos concorrentes; 4) Examinar como os clientes em um segmento específico avaliam o desempenho de uma organização em relação a um grande concorrente específico sobre um atributo individual ou uma base de benefício: representa a oferta da organização com atributos e benefícios excedentes, resultando na prática de preço de venda mais elevada em relação à concorrência e, conseqüentemente, maior lucratividade ou a prática do mesmo preço de venda dos concorrentes gerando acentuada participação de mercado

²⁶ “[...] a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 63).

e 6) Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo: representa os estudos diários das organizações em relação aos valores para o cliente e a classificação dos concorrentes devido às oscilações e transformações da economia, tecnologia e recursos.

Albrecht e Zemke (2002) indicam 7 (sete) componentes que perfazem a infraestrutura de fornecimento de valor para os clientes, conforme demonstra a Figura 14.

Figura 14 – Pacote de valor²⁷ para os clientes aplicáveis às consultorias



Fonte: Adaptado de Albrecht e Zemke (2002, p.143) com apoio de imagens do Google (2020)

Para Albrecht e Zemke (2002), o pacote de valor para os clientes consiste em: 1) Componentes ambientais: fazem referência ao contexto físico e se estende às conexões *on-line* ou via telefone, onde o cliente poderá experimentar os produtos, exemplo: acomodações de um hospital ou serviço de bordo de um avião, dentre outros; 2) Componentes sensoriais: dizem respeito às sensações experimentadas pelos clientes como “[...] imagens, sons, sabores, sensações físicas, dor ou desconforto, reações emocionais, aspectos estéticos de um item ou mercadoria, e as características

²⁷ “[...] O pacote de serviços (ou o pacote de valor para os clientes) é a soma total dos bens, serviços e experiências oferecidas aos clientes (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 142).

do ambiente do cliente” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 144); 3) Componentes interpessoais: são as relações entre clientes e colaboradores das organizações ou até mesmo as relações de influência de alguns clientes sobre outros. “[...] Essa dimensão abrange aspectos de amizade, cortesia, solidariedade, aparência física e impressão de competência na execução de tarefas importantes” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 144); 4) Componentes de procedimentos: envolvem a realização de procedimentos por parte do cliente em relação à efetivação do negócio com a empresa, atendendo suas necessidades e incluem: “[...] preenchimento de formulários, prestações de informações, deslocamento para outras localidades, e sujeição à manipulação ou a tratamento físico” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 144); 5) Componentes tangíveis: estão relacionados à utilização de elementos físicos pelos clientes como resultado da aquisição de um serviço, mesmo que momentaneamente; exemplo: tabuleiro no qual são servidas as refeições em hospitais ou aviões; 6) **Componentes informacionais**: **referem-se ao aporte dos clientes de informações necessárias para sua compreensão de diferentes aspectos enquanto clientes** como a utilização correta de equipamentos e entendimento efetivo de procedimentos médicos dentre outros (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 144, grifo nosso) e, 7) Componentes financeiros: estão relacionados ao pagamento total da experiência por parte dos clientes. “[...] Por exemplo, uma empresa de seguros paga a conta dos médicos, mas o cliente ainda sobe o preço” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 144, grifo nosso).

Neste contexto, a Lógica Dominante do Serviço (*Dominant Service Logic* - DSL) elaborada por Vargo e Lusch (2004b) no trabalho intitulado “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”, promoveu alterações nos padrões de *marketing* tradicionais que, até então, abordavam apenas a comercialização de produtos e bens de consumo, propondo um novo conceito voltado à inovação nos serviços com base na percepção dos clientes em relação aos valores adicionais, sentidos e experiências (intangibilidade) no processo e interação da entrega.

Ainda, os autores Vargo e Lusch (2004b) idealizaram 8 (oito) premissas fundamentadoras, almejando a melhor concepção acerca da criação de valor e de troca, o que deve se fazer presente nas consultorias, sendo constituídas por:

- **A aplicação de habilidades e de conhecimento especializados:** é representada pela demanda de um produto ou serviço, composta pela unidade de troca fundamental - “aquisição de valor”.
- **A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca:** representada pela divisão do trabalho embasada na especialização dos colaboradores, impactando a relação entre os clientes internos e externos, devido ao fato de o processo produtivo ser executado parcialmente, ficando sob a responsabilidade de outra organização contratada para finalizar o processo de distribuição, surgindo, então, a necessidade de adoção de técnicas administrativas que contemplem devidamente a gestão da qualidade.
- **Os bens são os mecanismos de distribuição dos serviços oferecidos:** constituídos pelo princípio de que os produtos tangíveis são envoltos das atividades e conhecimento permeados pelo emprego das habilidades.
- **O conhecimento é fonte fundamental de vantagem competitiva: representada pelo crescimento econômico, a utilização do conhecimento é fundamental para as organizações que querem obter vantagens competitivas, pois abrange habilidades profissionais que não podem ser plagiadas e, por isso, resultam em um maior valor ao cliente.**
- **Todas as economias são economias de serviço:** apresentam um resultado comum, ou seja, é a lapidação (aperfeiçoamento) maximizada das trocas de conhecimento e das capacidades das organizações perante o contexto econômico.
- **O cliente é sempre um coprodutor:** o cliente, ao adquirir o produto ou serviço, propicia uma interação entre si e o que foi demandado (utilização), atendendo as suas expectativas e, podendo, também, ser coprodutor do processo na cadeia de valor ao empregar ações sobre os recursos transformadores.
- **A organização pode lançar somente propostas de valor:** nesta premissa, a aquisição do produto ou serviço pelos consumidores é essencial para a criação de valor, ou seja, somente a oferta no mercado por parte da organização sem o processo de compra por parte dos clientes não gera valor algum.
- **Uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e é relacional:** consiste na identificação e diagnóstico do problema por parte da organização ao

oferecer soluções de serviços aos clientes de maneira personalizada, estabelecendo uma relação intrínseca e interdependente entre aquele que oferta e aquele que demanda.

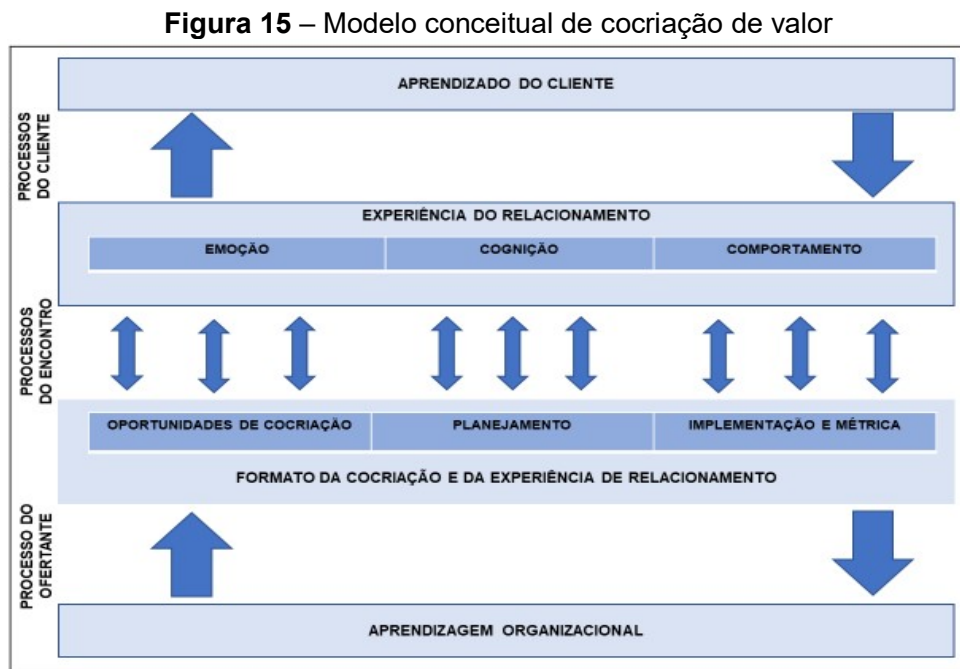
Reforçando esses fatores fundamentais da criação de valor e de troca, Payne, Storbacka e Frow (2008) enfatizam que tanto as atividades, os métodos, os procedimentos e os mecanismos sustentam, de fato, a cocriação de valor. Entretanto, ainda existe a necessidade da consolidação do relacionamento entre a consultoria e o cliente que é permeada por um processo que inclui:

Essa visão do processo acentua a necessidade de se ver o relacionamento entre o provedor e o cliente como um grupo de experiências e de atividades longitudinais, dinâmicas e interativas, desempenhadas pelo provedor e pelo consumidor, dentro de um contexto, usando instrumentos e práticas que são parcialmente francos e deliberados, e parcialmente baseados na rotina e no comportamento inconsciente (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008, p. 85, tradução nossa).

Desse modo, a dinâmica é estruturada pelas ações práticas construídas com base no relacionamento entre o provedor - consultoria e o consumidor – cliente; à medida que as experiências vão se acumulando ao longo do desempenho da consultoria e da interação com o seu cliente, o comportamento dos envolvidos (provedor e consumidor) se torna mecânico, intrínseco e inconsciente, determinando o reconhecimento, sucesso, desejos, necessidades e escolhas que podem propiciar benefícios recíprocos ou não.

Esse movimento entre as consultorias e os clientes, permite superar as dificuldades, falhas e erros, norteando as ações organizacionais e revitalizando as estratégias implementadas. Desse modo, reconhece-se a importância que os clientes possuem, pois eles são aqueles que detêm todo o domínio e norteiam os resultados para onde as organizações irão - sucesso ou fracasso, impactam na perda de mercado para os concorrentes, no seu reconhecimento, crescimento e lucratividade. Neste contexto, o cliente desempenha um papel imprescindível, na medida em que se torna o autor principal que viabiliza essa criação de valor, por meio do seu comportamento, necessidades, exigências, satisfação e escolhas; assim, as organizações, em parceria com os clientes, estabelecem um relacionamento construtivo, dinâmico e agregador.

No tocante ao relacionamento dinâmico e às experiências acumulativas entre consultoria e consumidores, Payne, Storbacka e Frow (2008) elaboraram um modelo conceitual de cocriação de valor que demonstra corretamente esta interação, conforme apresentado pela Figura 15.



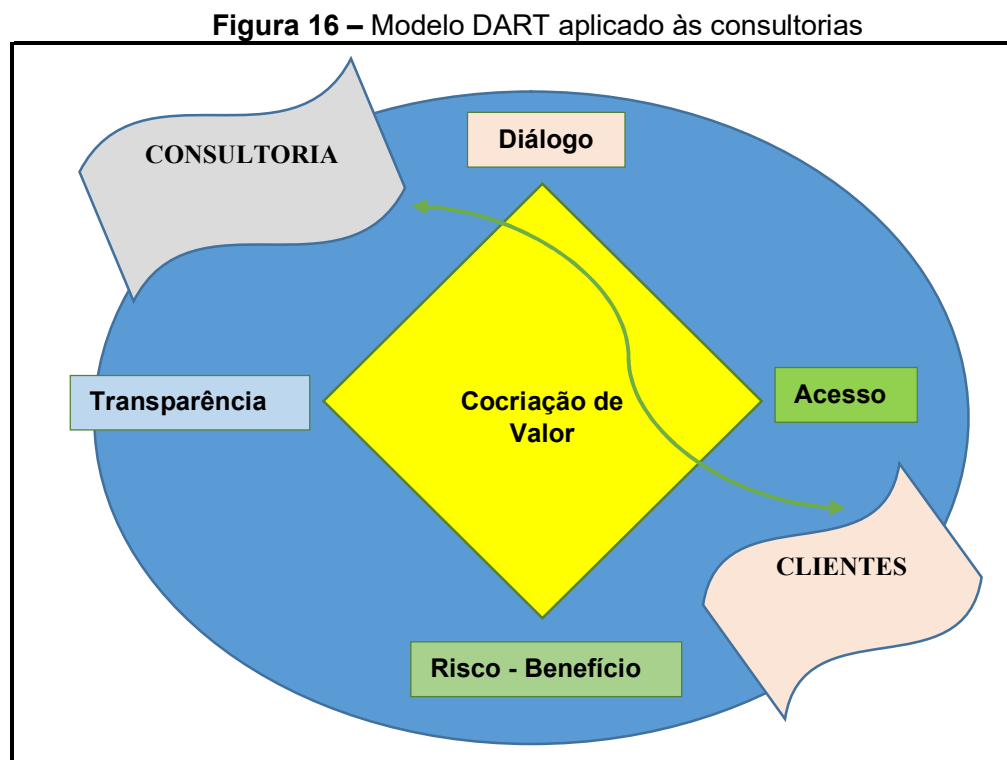
Fonte: Adaptado de Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 86)

O Processo do Cliente baseia-se no aprendizado do cliente e na existência de uma interatividade de experiências de relacionamento respaldada na emoção, cognição e comportamento; fatores psicológicos que são recíprocos e geram o processo de encontro que resulta no processo da consultoria, caracterizados pela aprendizagem organizacional e sustentados pela cocriação de valor, por meio da cocriação de oportunidade, planejamento e implementação de métricas organizacionais, fundamentadas em experiências de relacionamentos vivenciados. Todas essas relações envolvem um processo de construção e consolidação de relacionamento e valores amplos, contínuos, agregadores e cíclicos.

Prahalad e Ramaswamy (2004) elaboraram um modelo do Processo de cocriação de valor, embasado nesta interatividade entre os clientes e a organização,

sendo composto pelo DART (*Dialogue*-Diálogo; *Access* - Acesso; *Risk - benefits* – Risco - benefício; *Transparency* -Transparência).

A Figura 16 demonstra o modelo DART e os elementos essenciais de seus componentes e sua aplicação às consultorias, enquanto organizações prestadoras de serviço e que necessitam o apoio da cocriação de valor.



Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9, tradução nossa)

O DART, quando utilizado no âmbito da consultoria é constituído pelo “Bloco de Interação” e compreende os elementos:

- O **Diálogo** é necessário tanto para organização como para o cliente, ou seja, estabelecer esse relacionamento comunicativo propicia o aprendizado, a identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas;
- O **Acesso** está pautado no cliente que não necessita se apropriar do produto ou serviço para obter uma experiência que supra suas expectativas de modo satisfatório, **a cocriação de valor se perfaz dessa interação, oriundas das**

informações (grifo nosso) ferramentas, entre outros elementos utilizados pelas organizações que auxiliam na cocriação de valores pelos consumidores;

- Os **Riscos** e benefícios dos produtos ou serviços adquiridos pelos consumidores geram uma discussão acerca da avaliação desses elementos, resultando na redução de riscos propiciados por esses consumidores na cocriação de valor;
- **A Transparência representa as informações claras, seguras, viáveis e fidedignas, proporcionando ao cliente optar por escolhas que atendam suas necessidades e auxiliam na cocriação de valor, resultando em adoção de estratégias organizacionais que envolvem, de modo especial, a existência de novas competências.**

A cocriação de valor no contexto da consultoria é fomentada pelos valores organizacionais, consolidados ao longo do tempo, embasados nas crenças, nos objetivos e metas organizacionais, visão e valores que resultarão na atuação adequada da empresa para com os seus clientes, sociedade e implementação de estratégias de mercado. Neste âmbito, Tamayo e Gondim (1996, p. 63) trazem a seguinte compreensão sobre o conceito de valores organizacionais:

Como descrever ou definir valores organizacionais?
Podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Ainda, Tamayo e Gondim (1996) apresentam 4 (quatro) elementos que são enfatizados pelos valores organizacionais:

- **O aspecto cognitivo:** representa as crenças da organização em relacionamento interpessoal, diz respeito à hierarquia gerencial, obediência à normas e procedimentos.
- **O aspecto motivacional:** representa a base dos valores organizacionais, demonstrando os interesses e desejos dos diferentes indivíduos envolvidos (proprietários, gerentes, membros, etc.).
- **A função de valores:** representa os valores que moldam o comportamento dos membros organizacionais no alcance de metas, transpondo as normas, mas, propicia e ampara o comportamento adequado.

- **A hierarquização de valores:** representa o constante grau ou escala de valores importantes para a organização.

Dessa maneira,

[...] encontra a sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa [...], e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para obtenção as metas propostas (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63).

Existem 2 (dois) tipos de valores: os terminais e os instrumentais. Os valores terminais transmitem as metas relativas atreladas à hierarquia, igualdade, democracia e produtividade da organização; já os valores instrumentais apresentam as metas relativas embasadas nos modelos desejáveis de comportamento requerido pela organização, como pontualidade, frequência e respeito no ambiente de trabalho (TAMAYO; GONDIM, 1996). Oliveira e Tamayo (2004) elaboraram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) com base na amostra de 833 participantes e chegaram ao seguinte resultado: oito fatores perfazem os valores organizacionais e correlacionam-se com a percepção dos valores pessoais dos indivíduos organizacionais, determinando seu comportamento, satisfação e produtividade; conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Fatores de Valores Organizacionais

FATORES	DEFINIÇÕES
REALIZAÇÃO	Representa o desempenho competente dos colaboradores e da organização na obtenção de metas e sucesso de ambos.
CONFORMIDADE	Representa o cumprimento de ações organizacionais e comportamentais de seus membros, como: respeito a regras, modelos de comportamentos, relacionamento com outras organizações, atuação e correção de falhas.
DOMINIO	Representa o poder, obtenção de prestígio, controle sobre pessoas e recursos, posição absoluta/dominante no mercado.
BEM-ESTAR	Representa o bem-estar, satisfação dos colaboradores, qualidade de vida no trabalho.
TRADIÇÃO	Representa tradição por meio da preservação e respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização.
PRESTÍGIO	Representa o prestígio organizacional como: admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
AUTONOMIA	Representa a autonomia como aperfeiçoamento e desafios constantes do empregado e da

	organização. É norteada pela competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados.
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE	Representa a preocupação com a coletividade (membros e sociedade) como: honestidade, honra, relacionamento interpessoal e eficaz.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 135-137)

Os 8 (oitos) fatores indicados no Quadro 15 perfazem os valores organizacionais e correlacionam-se com a percepção dos valores pessoais dos membros organizacionais, são elementos fomentadores para que os clientes reconheçam as práticas das consultorias oriundas do relacionamento com os colaboradores, sendo esses fatores determinantes para o sucesso e diálogo entre as partes interessadas (*stakeholders*) com êxito responsável e motivador deste convívio.

No que tange às práticas organizacionais percebidas pelos clientes na interação com funcionários de organizações do setor de serviços, em especial no caso das consultorias, Guardani (2008) indica 15 categorias elaborada na sua tese de doutorado que implicam em: 1) Comportamento amistoso e informal: tratamento cordial dos colaboradores para com os clientes; 2) Comportamento cordial e respeitoso: consiste no esclarecimento de dúvidas e paciência dos colaboradores para com os clientes; 3) Atuação silenciosa: consideração de sugestões e melhorias de clientes e atendimento das necessidades específicas destes; 4) Tratamento prioritário aos casos urgentes: priorização de atendimento dos clientes por parte dos colaboradores quanto à gravidade e urgência dos casos; 5) Tratamento igualitário sem discriminação: compreensão dos clientes quanto aos procedimentos da organização; 6) Confirmação de expectativas: atendimento responsável dos funcionários mediante a identificação das necessidades e expectativas dos clientes; 7) Comportamento previsível: consiste na disponibilidade e rapidez no atendimento por parte dos colaboradores para com os clientes; 8) Postura compreensiva quanto à vulnerabilidade: clareza das informações e serviços prestados aos clientes por parte dos colaboradores; 9) Proteção aos interesses dos clientes: representa o conforto, a resolução de problemas, o incentivo quanto ao uso de benefícios organizacionais por parte dos colaboradores para com seus clientes; 10) Ações para manutenção do comportamento: reconhecimento dos clientes para com os funcionários, assegurando que sua escolha de serviços esteja relacionada ao

atendimento destes e ao conhecimento que estes funcionários detêm de seu histórico;

11) Atuação conforme as regras: consiste no respeito e obediência que os funcionários demonstram quanto às normas, procedimentos e regras organizacionais; 12) Atuação conforme critérios compartilhados: padronização de informações corretas para todos os clientes (grifo nosso); no comprometimento com a equipe; utilização dos mesmos critérios norteadores para tomada de decisão e adoção de limpeza e higiene no ambiente organizacional; 13) Ações em benefício da comunidade: consiste na preocupação do meio ambiente e do lixo reciclável por parte da empresa, do engajamento com enfoque em campanhas para benefícios da comunidade; 14) Demonstração de competência: consiste na permanência de funcionários dedicados com atendimento impecável aos clientes, propiciando boas referências para a empresa, **com disponibilidade de informações corretas, transmitindo segurança nos procedimentos**; e 15) Comunicação de problemas: mudanças de serviços prestados ou surgimento de problemas comunicados imediatamente aos clientes **para que estes compreendam claramente as informações fornecidas pelos colaboradores**.

Considerando-se o que foi exposto teoricamente, pode-se dizer que as práticas organizacionais das consultorias acham-se apoiadas na informação e no conhecimento e necessitam de empenho e determinação, possibilitando fomentar uma relação assertiva entre essas organizações e seus clientes, contribuindo para a garantia da competitividade, para a interação, inovação, melhorias e aperfeiçoamento, criando meios diários de suprir e superar as necessidades e expectativas dos clientes, permitindo que os clientes também sejam coautores desse processo dinâmico de criação de valor. Assim, é necessário que as consultorias proporcionem o ambiente adequado que priorize essa relação propulsora em seu gerenciamento, resultando na participação efetiva do cliente para a cocriação de valor.

Para que a cocriação de valor obtenha êxito em todo o processo, estabelecendo uma inter-relação e uma integração entre os atores do processo (organização e cliente) é necessário se munir de profissionais competentes em informação para gerenciar, usar efetivamente a informação de maneira estratégica e dinâmica, propiciando ações e tomada de decisões agregadoras no que tange ao relacionamento e percepção do

cliente final sobre os produtos e serviços adquiridos. Dias e Belluzzo (2003, p. 38, grifo nosso) ressaltam:

A necessidade de recorrer a informação para tomada de decisão e a garantia da qualidade no planejamento, desenvolvimento e oferta de serviços e produtos pelo setor empresarial envolvem uma busca norteada por objetivos diversos e diferenciados. Dentre eles, destacam-se **questões de pesquisa relacionada à inovação, assimilação e avaliação de tecnologias para formação de competência em mercado produtivos e à melhoria contínua de processos e atividades.**

Nesta perspectiva, a ColInfo possui estreita relação com a cocriação de valor em ambientes de serviços (subitem abordado nas páginas 135 a 143 deste trabalho); na medida em que os seus clientes internos e externos são os principais atores e executores desses processos, são essenciais na realização de escolhas, interação com as informações, criação de conhecimento, inovação de serviços e garantia de competitividade, seja por meio do acesso, busca e uso da informação ou na apropriação de habilidades fundamentadas e consolidadas na ColInfo que fomentam cada vez mais a produtividade, prestação de serviços e determinam novas demandas.

Grönroos e Voima (2013) explanam que o consumidor como usuário detém um papel muito importante nesta relação no âmbito organizacional; ao receber o serviço, ele é cocriador de valor, já que compartilha informações e constrói valor para si e também gera valor para a organização. Em contrapartida, o provedor detém o papel de facilitador do valor deste processo, quando utiliza a informação gerando ambiente e meios adequados para interação com os usuários, resultando, assim, na criação de valor de forma conjunta. Para que exista a criação e cocriação de valor é necessário outro elemento estratégico como a ColInfo.

Vitorino e Piantola (2009, p. 136) ressaltam que a ColInfo transcende a reunião de habilidades, pois pode ser utilizada de maneira crítica, sendo uma ferramenta “[...] essencial na construção e manutenção de uma sociedade livre, verdadeiramente democrática, em que os indivíduos fariam escolhas mais conscientes e seriam capazes de efetivamente determinar o curso de suas vidas”.

Neste cenário, quando os usuários e profissionais, desenvolvem e se apropriam da ColInfo, enquanto consumidores, conseqüentemente essa criação de valor conjunta (usuários, organização e membros organizacionais), impactará nas decisões de

compras “[...] refletindo a quantidade de informações e experiências que ele tem acerca de produtos e serviços específicos que lhe são oferecidos” (DANTAS, 2014, p. 35).

Costa (2007), Oliveira (2005), Rodrigues *et al.* (2009) e Tamayo e Gondim (1996) atribuem a concepção de valores como um conjunto de princípios e crenças que norteiam as tomadas de decisões, pautados nas características, cultura e comportamento organizacional, estratégias, atitudes e ética.

A ColInfo surge, justamente neste contexto, como impulsionadora da criação e cocriação de valor pelos consumidores e membros organizacionais, uma vez que “[...] promove a melhoria das condições do país ao [...] gerar empregos e desenvolver produtos e serviços para que se promova um círculo virtuoso de desenvolvimento social e econômico [...]” (BASSETTO, 2018, p. 212).

Dessa maneira, por meio de autores como Albrecht e Zemke (2002), Belluzzo (2007), Grönroos (1995), Hoffman e Bateson (2006), Iansiti e Lakhani (2014), Lau (2007), Payne, Storbacka e Frow (2008), Prahalad e Ramaswamy (2004), Swan e Combs (1976) e Zeithaml e Bitner (2003), elencados no decorrer dos capítulos 2 e 3, foi possível elaborar o Quadro 16, apoiado na inter-relação dos Padrões e Indicadores de ColInfo e as Dimensões básicas de Serviços, demonstrando os fatores resultantes de cocriação de valor, como contribuição para o desenvolvimento da tese.

Quadro 16 – Inter-relação de Padrões e Indicadores de Competência em Informação, Dimensões básicas de Serviço e Cocriação de valor

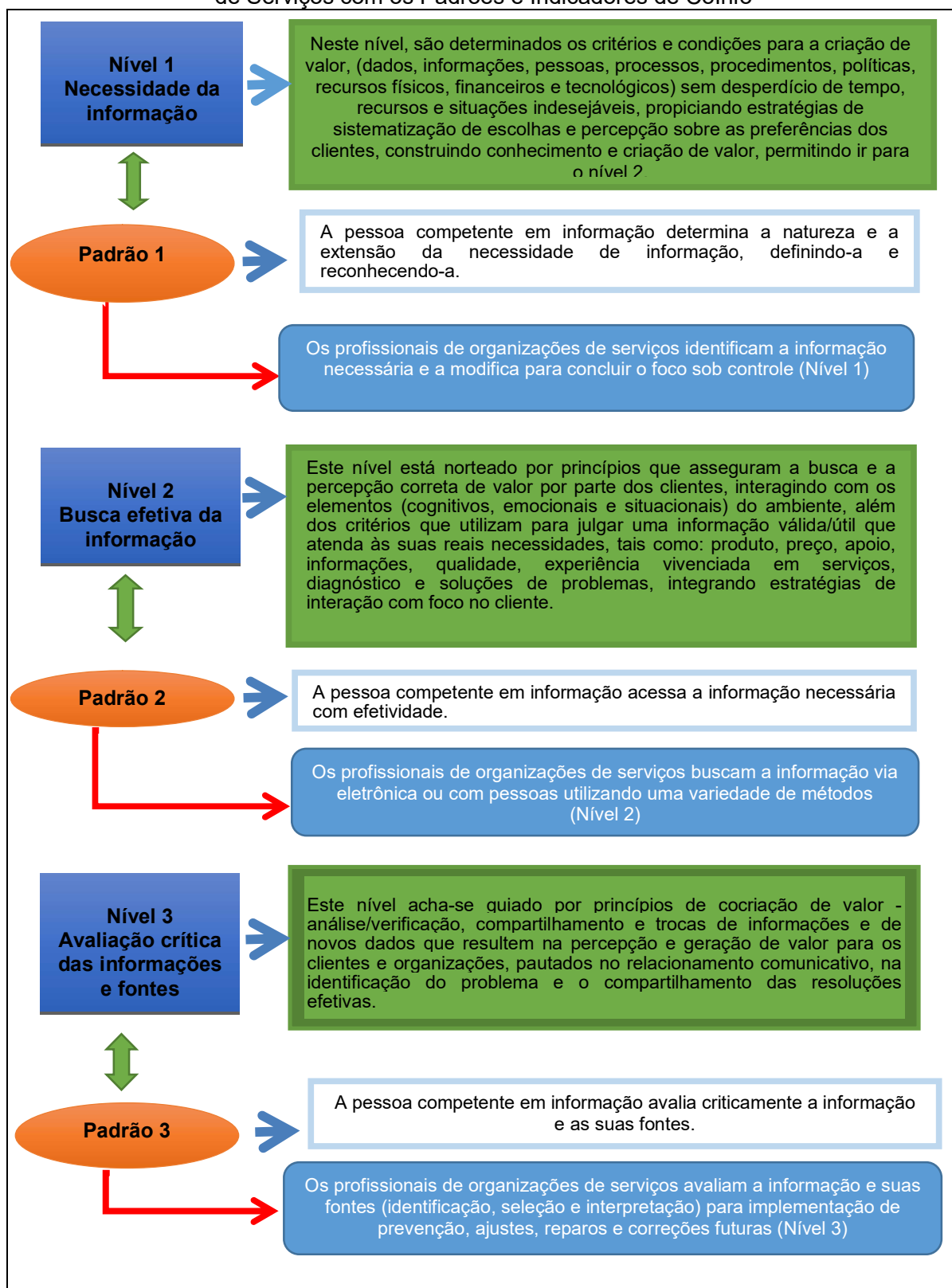
Padrões e Indicadores de Belluzzo (2007) da Competência em Informação como referencial de atuação profissional das organizações de serviços	Dimensões básicas de fornecimento de serviços	Inter-relação da ColInfo com fatores de cocriação de valor
<p>Conceitos desses padrões e indicadores</p> <p>Padrão 1 – Os profissionais de organizações de serviços, competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p>	<p>Conceito das Dimensões</p> <p>✓ Inteligência para o desempenho: representa um conjunto de condições para a criação de valor, (pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis.</p>	<p>Resultados esperados</p> <p>✓ Identificação das necessidades dos clientes por meio da ColInfo agregando conhecimento de outras empresas quanto aos dados valiosos que resultem na maximização do valor para a Organização;</p>
<p>Padrão 2 – Os profissionais de organizações de serviços, competentes em informação acessam a informação necessária com efetividade.</p>	<p>✓ Inteligência recuperativa: representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes.</p>	<p>✓ Os clientes competentes em informação buscam aquisição da melhor oferta de um pacote de valor completo que atendam às suas reais necessidades como: produto, preço, apoio, informações etc. A qualidade superior para o cliente consiste na relação da experiência vivenciada em serviços, no diagnóstico e soluções de problemas integrando estratégias de interação com foco no cliente.</p>
<p>Padrão 3 – Os profissionais de organizações de serviços, competentes em informação avaliam criticamente a informação e as suas fontes.</p>	<p>✓ Inteligência corretiva: representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes.</p>	<p>✓ A ColInfo fomenta a Cocriação de valor que ocorre por meio da análise/verificação de novos dados que resultam na percepção e geração de valor para os clientes e organizações, as informações são transmitidas e trocadas mesmo diante da impossibilidade de atendimento ao cliente. O Diálogo existente entre clientes e organização é pautado no relacionamento comunicativo, identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas.</p>

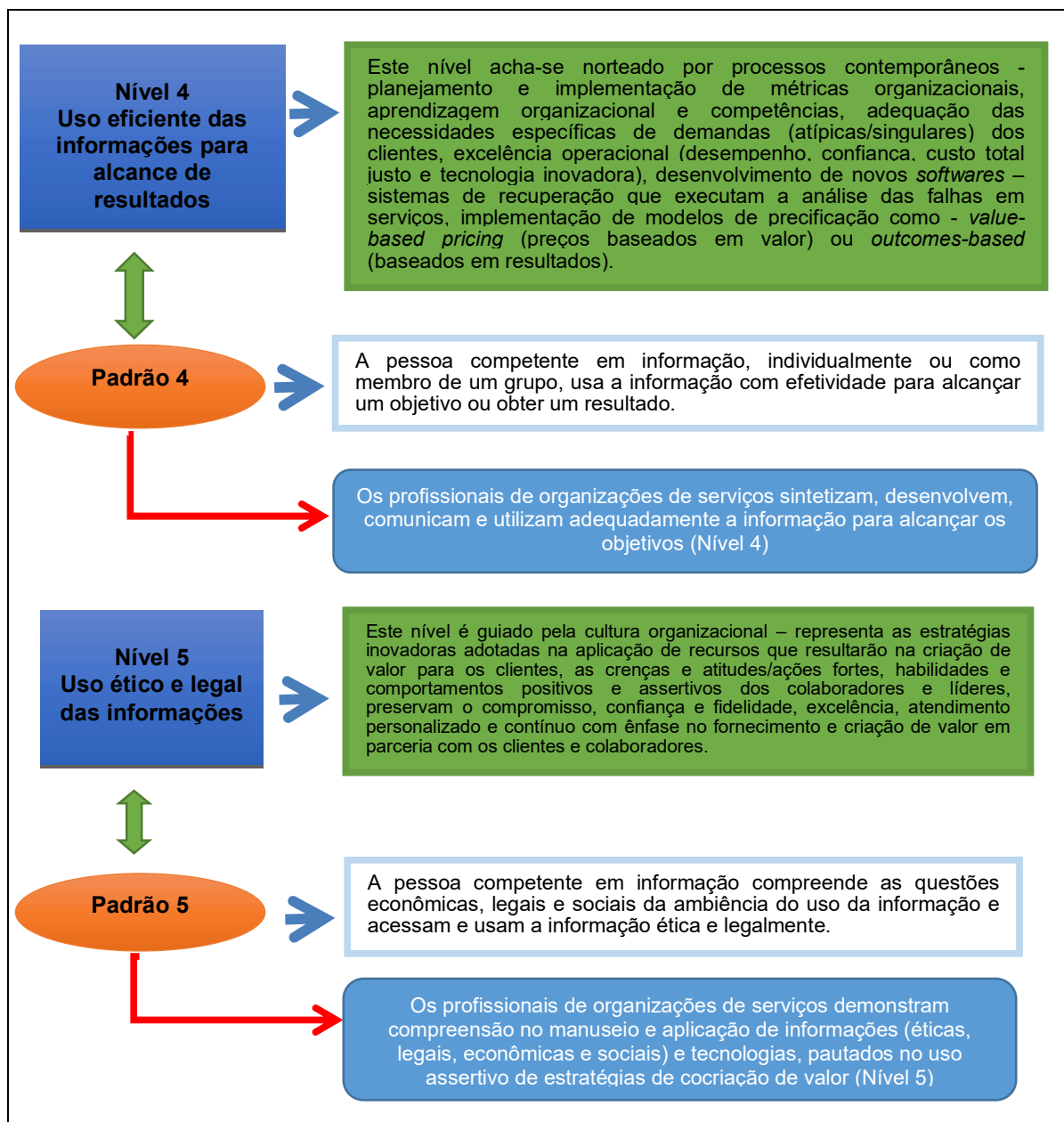
<p>Padrão 4 – Os profissionais de organizações de serviços, competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</p>	<p>✓ Inteligência para execuções: representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes.</p>	<p>✓ Por meio da ColInfo a implementação dos processos contemporâneos permite a conexão digital tanto para produtos quanto para serviços existentes. Adoção de modelos estratégicos voltados à Cocriação de valor e sua participação e interatividade com o contexto ambiental de atuação das empresas; o processo de construção/consolidação de relacionamento e valores amplos são contínuos, agregadores e cíclicos. A interação ocorre por meio da aprendizagem organizacional, cocriação de valor - planejamento e implementação de métricas organizacionais, fundamentadas em experiências de relacionamentos e competências;</p> <p>✓ Excelência operacional e tecnológica por meio da ColInfo representa os serviços ofertados com maior desempenho, confiança, custo total justo, tecnologia inovadora e atual, fomentados pelo investimento e desenvolvimento de novos <i>softwares</i> - sistemas de recuperação que executarão a análise das falhas em serviços. O modelo de retenção de valor emprega Tecnologias Digitais e Tecnológicas que resultam em novas oportunidades, implementação de modelos de precificação como - <i>value-based pricing</i> (preços baseados em valor) ou <i>outcomes-based</i> (baseados em resultados).</p>
<p>Padrão 5 – Os profissionais de organizações de serviços, competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>	<p>✓ Inteligência extra valor: representa a cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes.</p>	<p>✓ A Cultura organizacional, por meio da ColInfo, é comunicada de modo saudável por meio de crenças e atitudes/ações fortes. Comportamentos positivos e assertivos dos colaboradores da organização com recrutamento e treinamento efetivo no uso de habilidades para solução de problemas e para lidar e interagir com clientes exigentes;</p> <p>✓ A Adoção da ColInfo representa uma liderança assertiva que envolve a postura dos líderes organizacionais na construção e na preservação da moral, energia, compromisso, excelência, atenção pessoal e contínua com ênfase no fornecimento e criação de valor em conjunto com os clientes.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda, no que tange às organizações de serviços, tendo como foco de atenção as consultorias, mediante o apoio das contribuições dos autores citados para a elaboração do Quadro 16, buscou-se a representação visual da Inter-relação dos Principais Elementos para Cocriação de Valor nas Organizações de Serviços com os Padrões e Indicadores de ColInfo, o que se demonstra na Figura 17.

Figura 17 – Inter-relação dos Principais Elementos para Cocriação de Valor nas Organizações de Serviços com os Padrões e Indicadores de ColInfo





Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que o Quadro 16 e a Figura 17 indicam a transversalidade entre o **Padrão 1** - no qual os profissionais de organizações de serviços, incluindo-se as consultorias, que são competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, quando inter-relacionado com os conceitos e dimensões básicas do fornecimento dos serviços (Figura 17), o que envolve um conjunto determinante de critérios e condições para a criação de valor (dados,

informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor.

O reconhecimento das necessidades de informação levanta questionamentos acerca do acesso às fontes apropriadas para obtenção da informação necessária, para obtenção de escolhas de estratégias pautadas em pesquisa e serviços de informações assertivos e confiáveis que contemplem as necessidades dos clientes potenciais, resultando em maior demanda, qualidade, eficiência e interação dos envolvidos.

Ainda, no Quadro 16 - **Padrão 2** – considera que os profissionais de organizações de serviços , incluindo-se as consultorias, que são competentes em informação quando acessam a informação necessária com efetividade, quando se inter-relacionam com os conceitos e dimensões básicas do fornecimento dos serviços (Figura 17), o que envolve os princípios, capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, quando asseguram a percepção correta de valor por parte dos clientes, interagindo com os diversos elementos do ambiente (cognitivos, emocionais e situacionais), quando representam critérios que utilizam para julgar uma informação válida que atenda às suas reais necessidades como: produto, preço, apoio, informações, qualidade, experiência vivenciada em serviços, diagnóstico e soluções de problemas, integrando estratégias de relacionamento com foco no cliente. Nesse contexto, a busca pela satisfação dos clientes se torna uma prioridade, uma vez que supre as suas expectativas e satisfação, resulta em maior produtividade e reconhecimento empregados nos processos, atividades, qualidade, criação de conhecimento, expansão de mercado e competitividade.

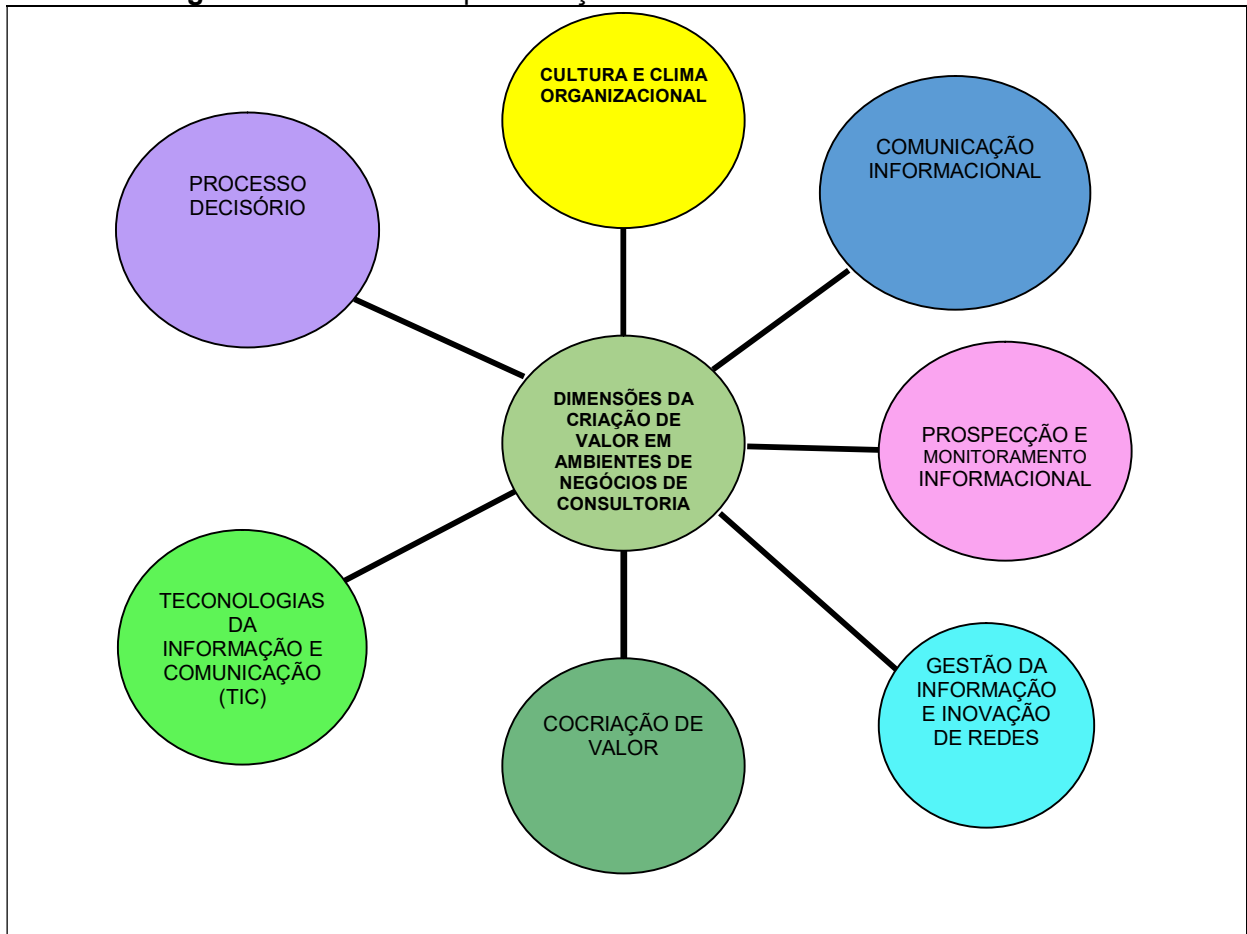
No que se refere ao Quadro 16 - **Padrão 3** – considera os profissionais de organizações de serviços, incluindo-se as consultorias, que são competentes em informação quando avaliam criticamente a informação e as suas fontes, quando se inter-relacionam com os conceitos e dimensões básicas do fornecimento dos serviços (Figura 17), o que representa a capacidade interna de execução de atividades norteadas por princípios de cocriação de valor - análise, trocas de informações e de novos dados que resultam na percepção e geração de valor para os clientes e

organizações, pautados no relacionamento comunicativo, na identificação do problema e no compartilhamento das resoluções efetivas. Nesta perspectiva, a criação de conhecimento pautada no uso efetivo da informação, exige habilidades no acesso de fontes, selecionando criteriosamente as informações adequadas, resultando em melhorias de processos, agregação de valor, inovação em serviços, diferenciais estratégicos e competitivos.

Por sua vez, no Quadro 16 - **Padrão 4** – em que os profissionais de organizações de serviços, incluindo-se as consultorias, que são competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo ou obter um resultado, quando inter-relacionado com os conceitos e dimensões básicas do fornecimento dos serviços (Figura 17), o que representa os processos contemporâneos - planejamento e implementação de métricas organizacionais, aprendizagem organizacional e competências, adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas) dos clientes, excelência operacional (desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora), desenvolvimento de novos *softwares* - sistemas de recuperação que executam a análise das falhas em serviços, implementação de modelos de precificação como - *value-based pricing* (preços baseados em valor) ou *outcomes-based* (baseados em resultados). Neste âmbito, os processos e ações organizacionais por meio do planejamento e criação de novas competências, metodologias e processos inovadores, reconhecimento dos perfis mutáveis e novas exigências dos clientes, necessita de maior compreensão por parte das organizações de serviços, embasado na amplitude dos fatores envolvidos no contexto competitivo (Clientes, recursos, tecnologia, inovação, competências, criação de conhecimento e cocriação de valor).

No tocante ao Quadro 16 - **Padrão 5** – no qual os profissionais de organizações de serviços, incluindo-se as consultorias, que são competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente, quando inter-relacionado com os conceitos e dimensões básicas do fornecimento dos serviços (Figura 17), o que representa a cultura organizacional – norteada pelas estratégias inovadoras adotadas na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para

os clientes, as crenças e ações fortes, habilidades e comportamentos positivos e assertivos dos colaboradores e líderes, preservam o compromisso, confiança e fidelidade, excelência, atendimento personalizado e contínuo com ênfase no fornecimento e criação de valor em parceria com os clientes e colaboradores. Neste sentido, o profissional Competente em Informação, detém profundo conhecimento sobre as questões éticas, legais, econômicas e sociais, aplica sua habilidade e competência no uso da informação e de fontes tecnológicas de informação, bem como na elaboração de normas, procedimentos, processos, políticas, leis, regulamentos, comunicação e criação de valor para a organização em parceria com os clientes, resultando em serviços mais eficientes, construção de conhecimento e uso da informação para tomada de decisões estratégicas. Desse modo, cabe indicar alguns elementos auxiliares para criação de valor que são apresentados na Figura 18.

Figura 18 – Elementos para criação de valor em ambientes de consultoria

Fonte: Elaborado pela autora

Os elementos que contribuem para a criação de valor em ambientes de negócios de consultoria são apresentados na Figura 18. Eles foram embasados nos autores Albrecht e Zemke (2002), Alvarenga Neto (2005), Grönroos (1995), Hoffman e Bateson (2006), Iansiti e Lakhani (2014), Payne, Storbacka e Frow (2008), Prahalad e Ramaswamy (2004), Swan e Combs (1976), Valentim *et al.* (2005), Valentim (2008) e Zeithaml e Bitner (2003), que proporcionaram a compreensão sobre esses elementos fundamentais que auxiliam a criação de valor no contexto organizacional, para o alcance de resultados, sucesso, lucratividade e tomada de decisão.

✓ Cultura e clima organizacional: representam as interações com outros indivíduos, permeados pelo comportamento e liderança, embasado em “[...] um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”

(SCHEIN, 2009, p. 1). Já o clima organizacional consiste em valores, ações e atitudes “[...] que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.” (BENNIS, 1996, p. 6). Além disso, dentro deste contexto, alguns indicadores são elencados que perfazem esse universo, tais como: 1) Liderança; 2) Contexto organizacional (colaboradores, parceiros e fornecedores); 3) Desenvolvimento da cultura organizacional quanto a socialização e compartilhamento de informações e conhecimento; 4) Missão, visão e valores da organização; 5) Valores comportamentais dos colaboradores; 6) Gestão do capital intelectual; 7) Gestão da Inteligência empresarial; 8) Desenvolvimento organizacional (formação e necessidade de melhoria profissional); 9) Gestão do cliente (Relacionamento); 10) Gestão de Recursos Humanos (cargos, salários, atribuições profissionais, planos de carreiras, benefícios, encargos, etc.) e 11) Monitoramento social e ambiental;

✓ Comunicação informacional: representa um processo de comunicação, no qual, o indivíduo receptor compreende (codifica) a informação resultando em conhecimento para si e esta informação já compreendida poderá ser compartilhada para outros indivíduos (CHRISTOVÃO; BRAGA, 1997). As tecnologias informacionais dentro deste ambiente, trazem uma nova maneira de pensar, comunicar e interagir, as Tecnologias da Informação e Comunicação proporcionam benefícios que garantem os Direitos dos indivíduos e da própria sociedade (BARROS; GOULART, 2015). Além disso, ainda neste contexto, alguns indicadores são elencados que perfazem esse universo, tais como: 1) Modelos comunicacionais eficientes utilizando a TIC; 2) Uso da comunicação como instrumento de divulgação das normas e procedimentos organizacionais; 3) Redes de pessoas em relação à comunicação; 4) Tipologias comunicacionais e 5) Memória organizacional.

✓ Prospecção e monitoramento informacional: consistem na análise de informações futuras que poderão se sobressair e serem monitoradas por meio do alinhamento estratégico, sendo ferramentas indispensáveis para tomada de decisão que poderão inclusive identificar oportunidades a fim de reduzir os riscos fomentando as atividades de Inteligência Estratégica, com “[...] propósito o acompanhamento das variáveis e dos atores que impactam nos cenários e nos objetivos de resultado, antecipando mudanças,

neutralizando as ameaças e potencializando as oportunidades” (ALMEIDA; MARICATO, 2015, p. 268). No que se refere aos indicadores, estes são elencados da seguinte maneira: 1) Mapeamento das necessidades e demandas informacionais; 2) Mapear e reconhecer os fluxos informacionais; 3) Coletar, selecionar e filtrar a informação incluindo (análise, tratamento, organização, descarte, armazenamento) e 4) Disseminação da informação. **Todos esses indicadores estão intimamente relacionados aos princípios e processos que envolvem e caracterizam a ColInfo.**

✓ Gestão da informação e inovação de redes: consistem na indicação do objetivo da gestão da informação, potencializando os recursos informacionais no contexto organizacional que dependem da “[...] estrutura requerida para coletar, organizar, armazenar, recuperar e usar informações” (NORTH; PRESSER, 2011, p. 19). Valentim (2004, p. 7) também enfatiza que a gestão da informação é pautada em um conjunto de estratégias para tomadas de decisões, perfazendo desde o momento de “[...] coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisões no ambiente corporativo”. Em contrapartida, a inovação de redes representa a criação de valores que necessita desta interação entre todos os indivíduos organizacionais com a informação “[...] dentro da rede (movendo-se por meio do compartilhamento da informação para agregação e criação de novos conhecimentos) [...] (CREECH; WILLARD, 2011, p. 117). Quanto aos indicadores que completam esse contexto ressalta-se: 1) Implementar políticas de gerenciamento da informação por área hierárquica; 2) Disponibilizar informações importantes para resolução dos problemas ordenadamente por nível hierárquico e via intranet; 3) Manter atualizada e organizada todas as informações, dispostas nos recursos tecnológicos de trabalho; 4) Divulgar e compartilhar a informação; 5) Gerenciar documentos institucionais da organização; 6) Inovação com base na rede de relacionamentos e na inteligência competitiva e 7) Relações entre a Gestão do Conhecimento e a Competência em Informação. **Observa-se aqui também uma estreita articulação com a ColInfo.**

✓ Cocriação de valor: representa os ambientes de serviços, no qual, o cliente sempre será cocriador de valor se estendendo a criação deste, quando o serviço supera a qualidade do que cliente compreende e determina como valor (PAYNE; STORBACKA;

FROW, 2008). A organização prestadora de serviços oferece propostas limitantes de valor, esse elemento, poderia ser suprido na medida que a organização de serviços implementasse um relacionamento efetivo com os seus clientes, influenciando e alterando a compreensão de valor que vai muito além da entrega do serviço, mas, se consolida das efetivas práticas e interações dos autores desse contexto. (GRÖNROSS; GUMMERUS, 2014). Além disso, ainda nesse contexto, alguns indicadores são elencados que constituem esse universo, destacando-se: 1) Determinação de condições para a criação de valor (pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos), eliminando desperdícios de tempo, recursos e situações indesejáveis; 2) Capacidade de acesso efetiva ao sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes; 3) Capacidade interna de avaliar as execuções de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes; 4) Capacidade de adequação e extensão das necessidades específicas de demandas (atípicas) dos clientes para obtenção de resultados e/ou objetivos e 5) Capacidade de acesso e uso de estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes de maneira ética e legal. **Pode-se dizer que tais indicadores também se entrelaçam fortemente com a Colinfo, em especial nas questões éticas e legais.**

✓ Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): representa a Tecnologia da Informação oriunda de “[...] qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada” (BATISTA, 2004, p. 59). Também consiste em métodos e ferramentas que propiciem informações de qualidade de maneira pontual no âmbito organizacional (FOINA, 2010). Sabbag (2007) ressalta que o termo Tecnologia da Informação e Comunicação surgiu há cerca de dez anos, substituindo assim a palavra informática. O autor explica que o objetivo primordial da tecnologia de informação e comunicação não era mais somente gerir informação, mas sim conhecimento, o que provocou uma nova ruptura, devido aos estudos relacionados à inteligência artificial ligados à cognição. É o *peopleware*, e o conhecimento humano como artifício imprescindível na era atual. Assim, os seguintes indicadores perfazem

esse contexto: 1) Investimento e gerenciamento da Tecnologia da Informação e Comunicação; 2) Ferramentas tecnológicas com uso de desenvolvimento de *Softwares* adequados para o compartilhamento da informação e êxito competitivo; 3) Identificação dos Colaboradores e setores da organização que usam a Tecnologia da Informação e Comunicação; 4) Gestão Estratégica da informação, com identificação e delimitação hierárquica de acesso para proteção das informações organizacionais e 5) Acesso e uso da informação para a construção e compartilhamento de conhecimento por parte dos gestores e colaboradores da organização. **Neste particular, a ColInfo também colabora com princípios de importância voltados especificamente para as questões e acesso e uso final da informação.**

✓ Processo decisório: consiste nas decisões ou escolhas que seguem uma sequência lógica pautadas em informações, que irão fornecer o diagnóstico do problema, almejando indicar a melhor alternativa (MORITZ; PEREIRA, 2006). Também, representa os procedimentos de “[...] definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções. Diferentes tipos de decisão, ao que parece, requerem tipos diversos de comportamentos de definição e de solução de problemas” (BRAGA, 1987, p. 45). Neste aspecto, as melhores alternativas deverão ser traçadas, com base na análise de elementos como: pontos fortes e fracos organizacionais, resultando na tomada de decisão pautada na percepção do tomador de decisão para resolução do problema (ROBBINS, 2005). Assim, os seguintes indicadores compõem esse contexto: 1) Envolvimento de todos os gestores dos setores organizacionais para tomada de decisão; 2) Elaboração de produtos e serviços visando o compartilhamento da informação e criação de novos conhecimentos e 3) ressaltando-se que a responsabilidade é de cada gestor da área em sempre manter a retroalimentação do ciclo, para que os procedimentos e processos não se tornem obsoletos; necessitando neste aspecto, do apoio da alta direção hierárquica. **Destaca-se aqui também a presença dos princípios de ColInfo, em especial quando trata da informação como principal insumo para a construção do conhecimento.**

Vale destacar que todos esses elementos contribuem para a consolidação da ColInfo, reconhecendo que sua utilização é um processo flexível, construtivo e adaptável

que cria novos conhecimentos e gerencia os já existentes, direcionando as decisões de maneira prática. Dessa forma, ressalta-se:

Mais do que isso, a competência em informação está relacionada ao “saber”, como acessar, diagnosticar, usar, recuperar, tratar, reter, descartar, interpretar e gerenciar as informações, não só por meio de bases de dados disponibilizados na internet, mas também das bases humanas, compartilhando e trocando conhecimento entre os usuários/colaboradores; essa é a técnica atrelada à prática, resultando em tomada de decisões assertivas e mais crítica (YAFUSHI, 2015, p. 205-206).

O despertar inteligente deste século está pautado na Coinfo e no seu desenvolvimento, propiciando a cocriação de valor, contemplando todos os atores dessa inter-relação (Clientes, organizações, *stakeholders* e sociedade), resultando em tomadas de decisões inteligentes, mobilizadoras, duradouras e libertadoras no âmbito corporativo. Desse modo, é interessante destacar que as tomadas de decisão estão relacionadas diretamente com a ColInfo e com a cocriação de valor nas organizações de serviços, em especial quando se tratar de consultorias, o que requer algumas reflexões sobre as estratégias que envolvem esse processo para tomada de decisões assertivas e inteligentes.

3.4 Estratégias de serviços, tomada de decisão e ColInfo

As organizações de serviços necessitam lançar mão de estratégias para competir em mercado de negócios altamente mutante e inovador. Entende-se por estratégia todo plano ou ação implementada que irá propiciar meios para obtenção de resultados satisfatórios embasados na adoção e aplicação de diferentes recursos que as organizações dispõem.

A estratégia sempre existiu, desde o período que o homem, ainda em evolução, caçava para sua sobrevivência, perpassando o período de construção das pirâmides e armazenamento de comida no antigo Egito, bem como as estratégias e decisões das antigas e recentes guerras militares, competições (biológicas, políticas, esportivas e de negócios) na atualidade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Autores como Ansoff (1965), Cannon (1968), Drucker (1954), Chandler (1962), Mintzberg (1979) e Porter (1980) abordam que a estratégia é constituída e consolidada por meio da análise do contexto vivenciado, empregando a alocação correta dos

recursos organizacionais que podem alterar o direcionamento das organizações, determinando seus objetivos e metas, tomada de decisão e vantagem competitiva; essas ações norteiam todo o escopo do processo organizacional que resulta em padrões consolidados e forças competitivas, proporcionando a criação de defesas quanto ao enfrentamento dos mercados concorrentes e retorno de todo o investimento efetuado pelas organizações. Cabe ressaltar:

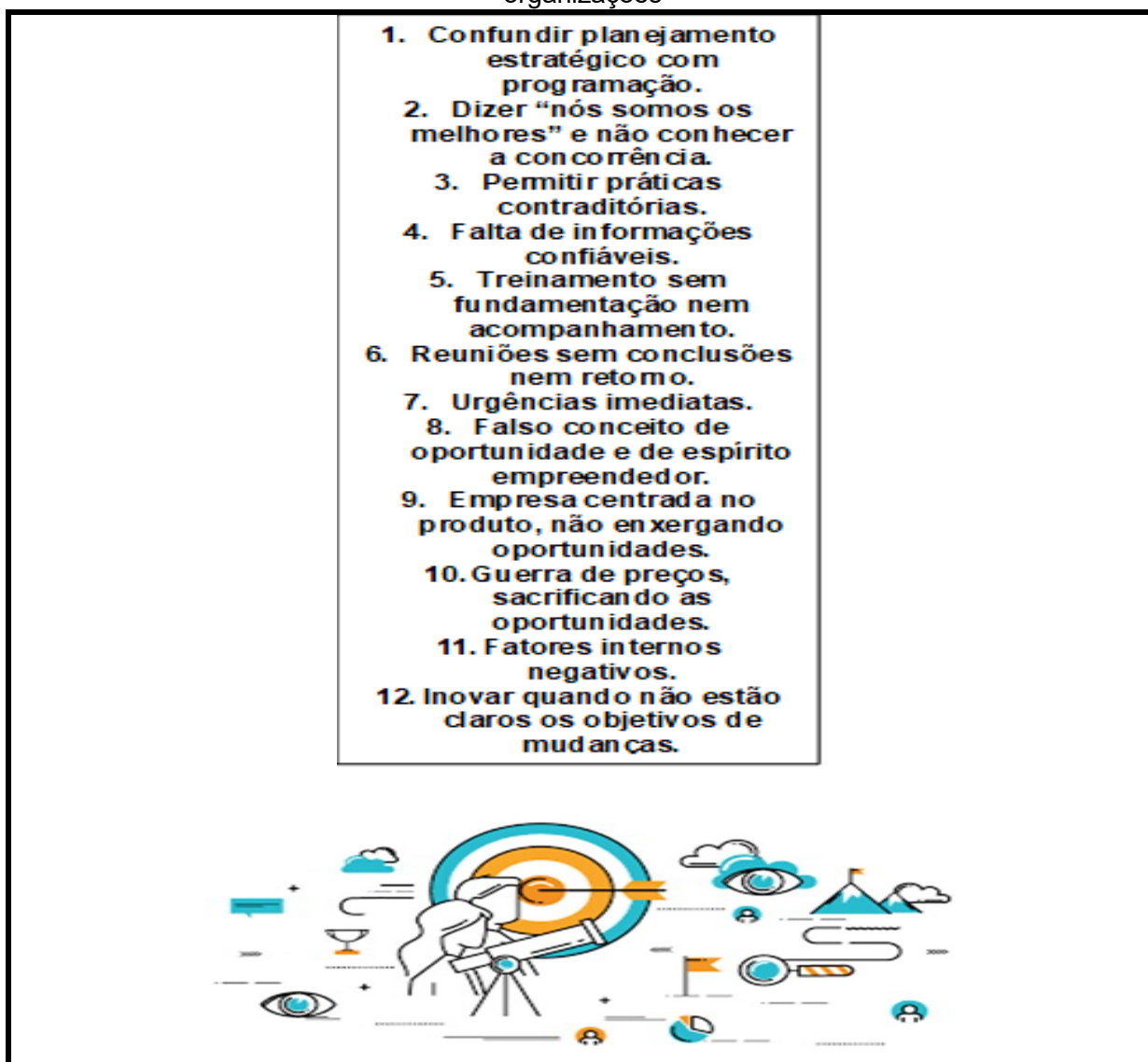
A estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, **a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo** (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 38, grifo nosso).

Neste contexto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) contemplam a compreensão do ambiente competitivo e as dificuldades que as organizações de serviços enfrentam, tais como: Barreiras de entrada relativamente fracas aos competidores: constituídas por inovações em serviços, que não podem ser patenteadas pela concorrência, como a disposição da melhor infraestrutura e localização do negócio; Oportunidades mínimas para economias de escala: representam a exigência de requisitos como deslocamento físico limitado e divisão de custos, resultando em economia de pequena escala para franquias e uso de vendas pela *internet*; Flutuações erráticas das vendas: consistem na demanda por serviços por parte dos clientes que pode ser sazonal e variável; Desvantagem de tamanho ao negociar com compradores ou fornecedores: representa as desvantagens de organizações de pequeno porte voltadas aos serviços, seu poder baixo de negociação com vendedores e fornecedores é impactado pelo seu tamanho frente aos concorrentes com maior poder de negociação, resultando em maiores vantagens competitivas; Substituição de produtos: consiste em produtos inovadores que podem sobrepor ao da organização, por isso existe a real necessidade das organizações de serviços de se atentar tanto para a concorrência, como também prever essas inovações que podem impactar nos seus serviços, tornando-os ultrapassados e obsoletos; Fidelidade dos clientes: representa as organizações prestadoras de serviços personalizados, que resultam na criação de clientes fiéis, impactando na barreira de entrada de novos concorrentes em serviços e Barreiras à saída: consiste na operação de organizações de serviços, mesmo com ausência de lucratividade, geralmente oriundas de organizações familiares baseadas na satisfação do passatempo dos

proprietários. Organizações com ênfase na lucratividade sentem dificuldade para adentrar e competir neste ambiente.

Chiavenato e Matos (2009) indicam 12 “distorções habituais” que representam a falta de percepção estratégica das organizações, representadas na Figura 19.

Figura 19 – Distorções habituais caracterizadas pela falta de percepção estratégica das organizações



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Matos (2009, p. 08-10) com apoio de imagens do Google (2020)

Cabe compreender cada uma das 12 distorções habituais - falta de percepção estratégica das organizações que Chiavenato e Matos (2009) abordam, sendo estas:

- **Confundir planejamento estratégico com programação:** a ausência de modelos, instrumentos e visão estratégica para desenhar programas embasados nos cenários e fazer diagnósticos corretos das organizações, existe desde o nível estratégico (alta direção) envolvendo o nível tático (gestores). Contudo, esses programas não passam de orientações que não correspondem à realidade vivenciada pela organização. Neste âmbito, três questões devem ser compreendidas: “[...] onde estamos (situação), para onde sopram os ventos (tendências) e para onde queremos ir. Importa em diagnóstico – erros e acertos – e visão – oportunidades e ameaças” (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 8);
- **Dizer “nós somos os melhores” e não conhecer a concorrência:** representa a falta de humildade em relação aos seus concorrentes. Quando os dirigentes das organizações não reconhecem o crescimento da concorrência, estão fadados a sair do patamar, criado por eles mesmos, de “absolutos” para “subjugados”;
- **Permitir práticas contraditórias:** consiste na inércia organizacional, com base nas ações desenvolvidas diante de requisitos como coerência, filosofia básica e estratégia escolhida;
- **Falta de informações confiáveis:** representa uma contradição, como, por exemplo, organizações com tecnologia de ponta e extremamente informatizadas que não detêm a compreensão crítica e necessária para utilizar os dados e informações adequadamente, impactando na busca e confiabilidade para tomada de decisão, o que refletirá na demora por ações assertivas;
- **Treinamento sem fundamentação nem acompanhamento:** perda de grande volume de investimentos voltado a programações de treinamento sem traçar objetivos, com conteúdos e técnicas simplistas sem enfoque e sem acompanhamento, não conseguindo agregar nada nas expectativas dos colaboradores;
- **Reuniões sem conclusões nem retorno:** representa uma catástrofe nas organizações contemporâneas, resultando em constantes decisões que tornam incertas as tomadas de decisões, inferindo em constante perda de tempo e afetando

a credibilidade da organização, pois, implica na ineficiência de resultados e conclusões adequadas. “[...] Racionaliza-se com “participação”, “equipe” e “consenso”. Só que faltam espírito, competência e estratégia” (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 9);

- **Urgências imediatas:** consiste na reunião de duas condições na empresa: falta de estratégia e falta de planejamento. Essas duas situações ameaçam de imediato a parada brusca da organização; exigindo dos gestores sua prática correta;
- **Falso conceito de oportunidade e de espírito empreendedor:** representa o equívoco da visão e estratégia de oportunidade com avidez, impactando no objetivo empresarial ao optar por ganhos secundários momentâneos sem visualizar os custos e perdas que contemplam “os negócios de ocasião”, os quais não beneficiarão a empresa em longo prazo;
- **Empresa centrada no produto, não enxergando oportunidades:** consiste na falta de planejamento de diversificação, ao centralizar-se em um único produto que já foi importante e trouxe sucesso, sem reconhecer a sua defasagem diante da competitividade. “[...] O produto foi muito bom, mas atende às necessidades de mercado? Pergunta imprescindível para que se promovam inovações, readaptações e substituições no tempo certo” (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 10);
- **Guerra de preços, sacrificando a qualidade:** visão do mercado em geral que está atrelada ao preço com qualidade. Ao priorizar o preço em prejuízo da qualidade, as organizações falham por não se preocuparem com a qualidade, optando pelo custo organizacional;
- **Fatores internos negativos, passando a ideia de empresa derrotada:** consistem na execução da redução organizacional sem enfoque estratégico; impactam na produtividade, na cultura e no clima organizacional ao adotarem demissões que promovem a desmotivação, frustração e ressentimentos dos colaboradores que não são reconhecidos como seres inteligentes e críticos. “[...] De repente, o clima na organização é de “derrota” e as atividades, por inércia, desenvolvem-se dentro do estritamente exigido, sem imaginação nem entusiasmo” (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 10);

- **Inovar quando não estão claros os objetivos de mudança:** representa as ações imediatistas e a abstração da tecnologia sem o discernimento perceptível da sua real utilidade, impactando na qualificação adequada para atendimento ao cliente; envolve, também, a representação da imagem de organização moderna, porém, com a ausência do tratamento ao público certo, tornando as atitudes e práticas errôneas. “[...] Essa dissonância entre o anunciado e a realidade evidencia a falta de visão e de rumo denunciando o despreparo para situações de desenvolvimento” (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 10).

Em contrapartida, Albrecht e Zemke (2002) elaboraram os 10 ensinamentos de sucesso com enfoque no valor para o cliente e que podem ser aplicados às organizações de consultoria, conforme se demonstra na Figura 20.

Figura 20 – Ensinamentos de sucesso com enfoque no valor para os clientes



Fonte: Adaptado de Albrecht e Zemke (2002, p. 322-324)

Na Figura 20, são apresentados os 10 ensinamentos de sucesso com enfoque no valor para os clientes de Albrecht e Zemke (2002), sendo estes: 1) Os clientes

buscam valor, e não “serviços aos clientes”: representa a aquisição de um pacote de valor completo que atende às reais necessidades dos clientes, o que inclui: “[...] produto, preço, apoio, informações e todo conjunto de contingências únicas que atendam aos seus interesses” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 322); 2) Pequenos milagres não contam: representa a oferta melhor do pacote de valor ao cliente, superando a concorrência; o valor percebido pelo cliente só influencia o seu comportamento em relação à preferência e nova aquisição se for um negócio significativo para ele; 3) É impossível simular o foco no cliente: representa a qualidade superior do cliente em relação a sua experiência vivenciada, sem esse elemento, nada faz sentido para o cliente, nem as propagandas nem as campanhas de vendas, dentre outras ações que as organizações adotam; 4) A maioria dos programas heroicos de “foco no cliente” não dá certo: 70% das grandes campanhas organizacionais são ineficientes e morrem no período de seis meses; 5) Não se promove o foco no cliente contra a vontade do líder: representa uma parcela substancial de diretores executivos e executivos seniores que não compreende adequadamente os requisitos de “foco estratégico no cliente” a fim de moldar para a organização; 6) A maneira como seu empregado se sente a respeito da organização é, em última instância, a maneira como o cliente percebe a organização: representa a mensagem subjetiva da cultura organizacional, com base em suas crenças e ações: “[...] Culturas fortes e saudáveis comunicam mensagens fortes e saudáveis aos clientes” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 323); 7) Não se engarrafam atitudes: representa a liderança assertiva e envolve a postura dos líderes organizacionais em relação à “[...] construção e a preservação do tipo de moral, energia, compromisso e foco necessários para o fornecimento de valor, que se destaque pela excelência, exige atenção pessoal, contínua [...]” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 323); 8) O modelo de fabricação não será suficiente: representa as mudanças em relação ao tradicional modelo de administração industrial, rompendo as barreiras ocidentais ao adotar modelos estratégicos voltados à criação de valor e sua participação e interatividade com o contexto ambiental de atuação das organizações; 9) As palavras não falam tão alto quanto as ações: este ensinamento representa toda a mentalidade da organização com ênfase no gerenciamento de serviços como:

[...] *foco estratégico no cliente, parcerias estratégicas, valor percebido pelos clientes, proposições de valor, modelo de valor para os clientes, pacote de valor para os clientes, cultura de serviços, vetores críticos de valor, práticas de criação de valor crítico e, evidentemente, liderança dos serviços* (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 323, grifo dos autores).

Finalizando a décima lição dos ensinamentos de sucesso com enfoque no valor para os clientes: 10) O sucesso nunca é final: este ensinamento representa a ilusão das organizações sobre a fidelidade e preferência de seus clientes, que são momentâneas e passageiras. A organização deverá empenhar-se na criação de valor para os seus clientes, superando a concorrência e focando nos resultados assertivos (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Outros autores como Zeithaml e Bitner (2003) contribuem ao indicar estratégias que influenciam a percepção dos clientes, sendo que é possível considerar em especial, quando se tratar de consultorias e as representam, em síntese: Mensuração e Administração da satisfação dos clientes e da Qualidade em Serviços: consiste na mensuração com base no monitoramento de satisfação do cliente e da qualidade de serviços, almejando diagnosticar problemas que serão solucionados ao se integrarem a outras estratégias com foco no cliente; Desejo da Qualidade e satisfação do cliente em todo Contato de Serviços: este ensinamento representa a satisfação total do cliente ou 100% com base no “erro zero”; inclui um rigoroso e detalhado levantamento de todos os pontos de interação entre a organização e os clientes, resultando em estratégias que foram construídas e consolidadas por meio da compreensão do desenvolvimento das expectativas dos clientes.

Ainda em relação à temática - Desejo da Qualidade e satisfação do cliente em todo Contato de Serviços, encontramos os seguintes elementos, compreendidos na sequência: Plano de recuperação eficaz: este elemento é constituído pela empatia e criação de fortes lembranças tanto para os clientes quanto para os colaboradores; evitando o desapontamento dos clientes e resultando na retomada da recuperação de clientes insatisfeitos por meio de sistemas de recuperação que executarão a análise das falhas em serviços; Facilitar a Adaptabilidade e a Flexibilidade: este ensinamento representa as percepções dos clientes com base na criação de satisfação ou insatisfação em relação ao serviço; voltado ao cliente e às informações que são transmitidas a eles pelas organizações, explicando corretamente se a sua necessidade

poderá ou não ser atendida. Esta atitude resulta em uma boa impressão do cliente em relação à Organização, mesmo diante da impossibilidade de seu atendimento; Encorajar a Espontaneidade: esta prática representa o comportamento espontâneo dos funcionários em relação aos seus clientes, por meio do recrutamento e seleção é possível selecionar colaboradores com enfoque em serviços, com comportamentos positivos e assertivos para a organização; Auxiliar Funcionários a Intervir junto a Clientes Problemáticos: representa o treinamento dos colaboradores quanto aos seus comportamentos adequados que implica em “[...] necessárias habilidades de solucionadores de problemas para lidar com clientes difíceis assim como com os seus próprios sentimentos em tais situações [...]” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 106).

Ainda, aplicável ao âmbito das consultorias, Treacy e Wiersema (1993) indicam 3 (três) fatores estratégicos que perfazem a criação e entrega de valor para 3 (três) grupos diferentes de clientes, sendo estes percebidos pelos seus consumidores: Excelência operacional: representa os produtos ofertados pelas organizações de nível médio, ou seja, produtos que não são de última geração, mas, representam o menor custo total, propiciando aos clientes (primeiro grupo) desempenho confiável e serviços acessíveis; Liderança tecnológica: representa os produtos ofertados pelas organizações com alto desempenho, oriundo dos investimentos tecnológicos e de gestão, são produtos destinados aos clientes (segundo grupo) mais exigente com demanda tecnológica inovadora e atual e Intimidade com os clientes: representa as organizações que possuem um público específico de consumidores (terceiro grupo); estas organizações almejam preservar o seu relacionamento com os seus consumidores, por meio de soluções que podem suprir os seus desejos individuais com maior versatilidade e rapidez. No que tange à utilização da estratégia correta, as organizações de serviços, especialmente as consultorias, deverão trilhar o caminho da eficácia. Para isso, Albrecht e Zemke (2002) indicam no Quadro 17, os 11 elementos que compõem uma diretriz de eficácia.

Quadro 17 – Diretriz de eficácia

DIRETRIZ DE EFICÁCIA	1- COMECE COM A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS: se a estratégia de serviços for bem elaborada, ela resultará em oportunidades imensuráveis.
	2- MEÇA COM FREQUÊNCIA: mensurar qualquer informação que envolva os clientes, a qualidade ou o desempenho organizacional pelo menos 1 vez ao mês.
	3- FAÇA PERGUNTAS VOLTADAS PARA OS CLIENTES: questões indicadas para os clientes: O que aconteceu com você? Qual sua impressão sobre o que aconteceu com você?
	4- FORMULE PERGUNTAS HONESTAS: elaborar questões úteis e práticas, como compilar dados sobre o desempenho, quantidade de clientes atendidos e entrevistados.
	5- COMPILE DADOS SOBRE O DESEMPENHO PESSOAL E GRUPAL: representa a conversão de dados úteis em informações para os indivíduos e para o grupo.
	6- PRATIQUE BENCHMARK: consiste na união de informações trimestrais sobre a concorrência com enfoque nas vendas, participação de mercado e satisfação dos clientes.
	7- COLETE DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS: esta prática é constituída por informações com base na avaliação numérica e nos comentários dos clientes, os quais deverão ser analisados e discutidos criteriosamente pela organização.
	8- TORNE OS RESULTADOS VISÍVEIS: consiste na divulgação de resultados pela organização aos seus clientes.
	9- ASSEGURE-SE DE QUE OS RESULTADOS SEJAM AMIGÁVEIS AOS EMPREGADOS: consiste em médias e índices simples e diretos para compreensão dos funcionários.
	10 – GARANTA A CREDIBILIDADE DOS RESULTADOS: esta prática consiste na apuração, compilação e transparência das informações que envolvem o auxílio dos próprios colaboradores e, posteriormente, a divulgação dos dados.
	11 – FAÇA QUESTÃO DE QUE OS RESULTADOS SIRVAM DE BASE DE AÇÃO: esta prática representa informações sobre a satisfação dos clientes, os níveis de desempenho e a qualidade de serviços, elementos que proporcionarão embasamento para discussões e resoluções de problemas organizacionais.

Fonte: Adaptado de Albrecht e Zemke (2002, p. 233-234)

A Diretriz de eficácia apresentada no Quadro 17 serve como instrumento norteador para que as organizações detenham informações valiosas acerca de seus clientes, de suas necessidades, de ações necessárias para alcançar os resultados de maneira assertiva, garantindo o reconhecimento de sua credibilidade junto aos seus clientes internos e externos. Tais norteadores de eficácia são parâmetros sólidos que auxiliam as consultorias a trilhar caminhos e percorrer com serenidade, responsabilidade e competência; esse conjunto de ações possibilita que essas organizações se preparem constantemente e adquiram flexibilidade para mudanças de seu público alvo (clientes internos e externos), resultando em comportamentos determinantes para gerar resultados lucrativos, expansão de negócios e domínio do seu nicho de negócio frente ao mercado competitivo.

Salienta-se que, ainda em relação à eficácia nas consultorias, existe uma tríade indissociável (dados, informação e conhecimento) que é capaz de proporcionar diferenciais para aqueles que os utilizam de maneira inteligente, estruturada, dinâmica, visionária. O uso dessa tríade é algo incontestável frente à concorrência, podendo

assegurar uma conduta capaz de influir e modificar completamente o rumo organizacional, abrindo fronteiras e derrubando obstáculos no que concerne ao empecilho de consolidar e instituir o gerenciamento eficiente e inteligente dessa tríade organizacional. Vale lembrar que Davenport e Prusak (1998) abordam a dificuldade de diferenciar esses três elementos chaves de modo individual, visto que tanto o dado, como a informação e o conhecimento apresentam uma reciprocidade interdependente no ambiente organizacional. Além disso,

Tome-se a velha distinção entre dados, informação e conhecimento. Resisto em fazer essa distinção, porque ela é nitidamente imprecisa [...]. Não é fácil distinguir, na prática, dados, informação e conhecimento. No máximo pode-se elaborar um processo que inclua os três. Ainda assim, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 18-19).

Davenport e Prusak (1998, p. 6) ainda definem o conhecimento como “[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. O conhecimento está impregnado na mente das pessoas, à medida que faz conexões reflexivas sobre as trocas de informações, proporcionando adoção de ações inteligentes, criativas e inovadoras.

Valentim (2008b), também ressalta que o conhecimento é um recurso intangível e reside na mente dos indivíduos, esse conhecimento dos membros organizacionais influencia diretamente o desenvolvimento e criação de conhecimento organizacional. Podemos observar essa relação entre o indivíduo e a construção de conhecimento, nos dizeres:

O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu novo conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais (VALENTIM, 2008b, p. 19).

Por outro lado, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59) abordam “[...] a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente”. Essa é uma afirmação de importância para a atuação das consultorias na prestação de serviços aos clientes.

Para que essas organizações sobrevivam e sobressaiam neste ambiente, tantos os dados, como informações e conhecimento oriundos do contexto organizacional, precisam ser utilizados e produzidos de modo a levar a organização a desempenhar suas atividades com melhor aproveitamento aplicado no desempenho e qualidade de seus produtos e serviços.

Valentim (2002) também ressalta o papel importante que a informação detém no ambiente organizacional, ou seja, a informação é o “insumo básico” para todas as atividades organizacionais, e deve, portanto, ser usada de maneira estratégica. Ainda, explana sobre os diferentes tipos de informações que são aplicáveis nas organizações, sintetizados a seguir: Estratégicos: contribuem para a tomada de decisão por parte do nível estratégico, consiste em todo planejamento, política, cultura, estratégias em curto, médio e longo prazo, bem como análise de cenários de mercado e indicadores; Mercado: proporciona ao nível estratégico e à área comercial enxergar as oportunidades de mercado seja em âmbito nacional ou internacional; Financeiros: possibilitam que os profissionais da área financeira efetuem os estudos que análise de custos, lucratividade e retorno financeiro; Comerciais: contribuem como área comercial no momento de importar ou exportar seus produtos, serviços ou materiais; contribuem também com a área jurídica quanto aos trâmites legais e comerciais; Estatísticos: possibilitam perceber, analisar e identificar todas as questões que envolvem os investimentos, balanços, orçamentos, mercado de negócio em âmbito nacional e internacional da empresa. Nesse mesmo contexto, Valentim (2002, p. 6) ressalta que as informações estatísticas “[...] subsidiam as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, identificando em termos percentuais e/ou numéricos questões ligadas ao negócio da organização [...]”; De Gestão: este tipo de informação supre as necessidades dos gestores e da alta gerência nos requisitos de planejamento e gerenciamento de projetos, pessoas, processos e demais atividades desempenhadas pela organização; Tecnológicos: possibilitam que a área de P&D responsável pelo desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos, esteja suprida de informações sobre a concorrência, permitindo que a área faça uma análise de perto, com acompanhamento de seu concorrente organizacional; Gerais: proporcionam informações que são difundidas para todas as áreas organizacionais, esta aquisição permite obter

informações atuais, novas e importantes para a atualização dos profissionais; Cinzentas: são informações obtidas pelas áreas, independentemente da natureza, da formalidade ou do uso, podem ser encontradas em “[...] colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), etc.” (VALENTIM, 2002, p. 6).

Para que a informação contemple todas as áreas organizacionais, quando se tratar especificamente de organizações de consultoria, a alta gerência necessita compreender profundamente quais são suas fontes de informação, como ocorre o fluxo de informação e quais são as Tecnologias de Informação e Comunicação utilizadas na produção de informação e conhecimento, é um relacionamento íntimo e fundamental para o crescimento organizacional. Conforme observa Choo (2003, p. 27):

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais 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.

Ressaltando essa afirmação, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) contribuem “[...] assim, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorando as crenças e no compromisso de seu portador”. A informação surge de um fluxo de mensagens onde há um emissor e um receptor que interagem e trocam informações, oriundos das TIC, da comunicação interna, registros e manuais; o conhecimento também surge pelo mesmo caminho, porém, ele é consolidado nas experiências e crenças enraizadas dos indivíduos cognitivos, sendo esses elementos fundamentais para a atuação das consultorias, enquanto prestadoras de serviços.

Para Ferguson (2009), mais do que apenas fornecer a informação ao indivíduo, é indispensável proporcionar o conhecimento, pois só essa relação correspondente poderá levar ao conhecimento (informação e interpretação) em diferentes contextos, o que se articula perfeitamente com os resultados esperados com as consultorias.

Também a Interpretação coletiva da informação no contexto organizacional, ocorre pelo consenso entre os membros organizacionais e de forma complexa, apontada por De Sordi (2008, p.11):

[...] requer a definição de unidade de análise, o consenso entre as pessoas responsáveis pelo processamento e o público leitor da informação, bem como o envolvimento intelectual humano de forma mais intensa e complexa do que exigido para geração de dados.

Neste aspecto, o processo de gestão da informação poderá auxiliar as organizações no alcance de seus objetivos e metas, porém, requer atentar-se para 6 (seis) etapas que envolvem a informação e, Choo (2003) as aborda, em síntese: 1ª etapa - identificação das necessidades de informação: as interações sociais promovem o conhecimento de informações de cunho estratégico, derivados de problemas, incertezas e ambiguidades emergentes das vivências e experiências dos indivíduos; 2ª etapa - aquisição da informação: exige um profundo sistema investigativo e sistemático, monitorando e avaliando as fontes (humanas, textuais, impressas e *on-line*) do ambiente interno e externo da organização; 3ª etapa - organizar e armazenar a informação: os sistemas de informação servem como aporte para organizar, recuperar dados e informações, facilitando o compartilhamento de informações valiosas e estratégica por meio das fontes de informações organizacionais; 4ª etapa - criação de produtos e serviços de informação: consiste na capacidade de busca, uso e compartilhamento das informações pelos membros organizacionais; 5ª etapa - distribuição da informação: a distribuição da informação se dá por meio de canais e meios de comunicação, tanto os formais quanto os informais, resultando em um fluxo contínuo de informação no ambiente interno e externo organizacional; 6ª etapa - uso da informação: as informações tornam-se significativas à medida que os sujeitos organizacionais executam ações estratégicas que contemplem a construção de conhecimento e resolução de problemas.

Neste âmbito, Choo (2003), apresenta 3 (três) arenas, as quais podem ser utilizadas nas consultorias para a utilização da informação de maneira estratégica, almejando novos conhecimentos e desenvolvimento da capacidade em tomada de decisão assertiva pela organização, conforme suas afirmações:

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. [...] A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos

conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais. [...] A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2003, p. 27-29).

Saber utilizar a informação, assegurando o aprendizado, as mudanças organizacionais, e proporcionando novos conhecimentos que resultem em decisões coerentes, claras e seguras é o grande desafio deste século. Para De Sordi (2008, p. 12), o “[...] conhecimento é o novo saber, resultante de análise e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a esta melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”. Dessa maneira, o conhecimento proporciona uso da informação e infere mudanças reflexivas ao indivíduo pensante.

Nonaka e Takeuchi (2008) contribuem ao explanarem sobre a organização ser a geradora de conhecimento, quando utiliza o conhecimento tácito e o transforma em conhecimento explícito, sendo também o inverso verdadeiro; indicando ainda quatro modos de **criação de conhecimento** nomeado de Processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) cujo objetivo foca na geração do conhecimento humano, tal como se ilustra na Figura 21.

Figura 21 – Processo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

A Figura 21 demonstra a compreensão desse processo de criação de conhecimento:

- 1. Socialização:** consiste no compartilhamento de experiências objetivas, claras e diretas entre os indivíduos, permitindo a criação do conhecimento tácito;
- 2. Externalização:** consiste no compartilhamento do conhecimento individual do indivíduo com o grupo, expondo o seu conhecimento tácito oriundo de reflexões e diálogo para a geração do conhecimento explícito;
- 3. Combinação:** consiste na modelagem do conhecimento por parte do grupo, incorporando o conhecimento explícito com as informações;
- 4. Internalização:** consiste na aprendizagem organizacional e no uso do novo conhecimento tácito prático.

Desse modo, a geração, compartilhamento e uso da informação, dependem de como a organização vai proceder para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, conforme indica Choo (2003, p. 32-40):

- a) criação de significado: é quando a organização utiliza a informação para dar sentido e/ou significado às mudanças ocorridas no ambiente externo;
- b) construção do conhecimento: é quando a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado;
- c) tomada de decisão: é quando a organização busca e avalia informações relevantes de modo a tomar decisões assertivas.

Corroborando com o reconhecimento que a informação, por ser geradora de significados, deve ter, mudanças, aprendizados e decisões pertinentes e assertivas, Drucker (2000, p. 14) aborda “[...] na organização baseada em informações, o conhecimento se situará, sobretudo na base, na mente dos especialistas que executam as várias tarefas e gerenciam-se a si próprios”. Esta premissa tem importância também para as consultorias.

Ferguson (2009) ressalta que a organização é um “ecossistema de conhecimento”, isso requer mudanças de comportamentos, visão crítica da teoria à prática, mapeamento e exploração do conhecimento, construção do conhecimento, identificação de oportunidades e ameaças para se alcançar os resultados estabelecidos, o que depende da existência de novas competências.

No contexto organizacional, as estratégias de competências implementadas pelas organizações são constituídas de acordo com Dias e Belluzzo (2003):

- **Competências de negócio:** compreendem o Serviço de Informação (SI) e ações implementadas pelas organizações com ênfase no cliente interno (colaboradores) e no cliente externo (consumidores), voltadas aos objetivos, metas, missão, sociedade, política, mercado e concorrentes, integrando estratégia e profissionais organizacionais na superação dos desafios, suprir as necessidades, inovar, desenvolver e transformar o SI no contexto organizacional;
- **Competências técnico-profissionais:** representam as operações e atividades específicas; apoiadas pela apropriação de conhecimento e domínio de fontes de informação convencionais e específicas; necessitam de profissionais com domínio de informações e conhecimentos técnico-científicos voltados à promoção do desenvolvimento, de soluções e compartilhamento da criação de conhecimento;
- **Competências sociais:** embasada no relacionamento entre as pessoas, por meio do convívio, resultando na comunicação e compreensão assertiva, seja por meio do relacionamento interpessoal, trabalho em grupo ou em rede, influenciando e norteando os colaboradores no desenvolvimento de suas habilidades e competências contribuindo para que o Serviço de Informação (SI) atinja seus objetivos com efetividade.

Dessa maneira, quanto maior for o domínio das competências (de negócio, técnico-profissionais e sociais) maior será a certeza e segurança para tomada de decisão que envolvem impactos tanto no desempenho, no crescimento e no reconhecimento das consultorias, como na atuação frente às oscilações e fidelização do cliente de maneira inteligente, lógica, racional e agregadora.

Nesta dinâmica, salienta-se, inicialmente, que a decisão sempre foi um fator causador de muitas inseguranças e inquietação para todos os indivíduos, ou seja, escolher a melhor alternativa e implementar sem ter experiência, é uma situação conflitante e delicada, principalmente ao se deparar pela primeira vez com determinada situação, trazendo dessa forma, ainda mais questionamentos sobre o caminho certo a trilhar. Não é fácil tomar uma decisão que impacta diretamente os membros organizacionais, que afeta uma comunidade, uma sociedade ou um país. Por isso, para

que as tomadas de decisões sejam assertivas e inteligentes, se faz necessário que o seu tomador de decisão também denominado decisor²⁸ tenha, além das competências corretas, as informações adequadas para esse contexto. Assim, cabe ressaltar a seguinte definição para tomada de decisão:

Portanto, tomar decisões é um processo que pode ser ensinado e treinado. É uma combinação de arte e ciência cujo treinamento permite aumentar a probabilidade dos acertos, vendo-se a qualidade do processo decisório não como uma garantia de sucesso, mas como um conjunto de providências e ações que permitem conscientemente (i) aumentar as chances de sucesso, (ii) minimizar as chances de fracasso e, se mesmo assim, o risco diminuído não evitar o erro, (iii) aprender com ele e não repeti-lo (TORRES JUNIOR; MOURA, 2011, p. 21).

Choo (2003) também contribui ao indicar 3 (três) maneiras que auxiliam na redução da incerteza e enfatiza:

Primeiro, informação é necessária para estruturar uma situação de escolha. Limites são traçados para delimitar o espaço problemático no qual as soluções serão buscadas, os participantes serão solicitados e as influências serão exercidas. Em grande medida, a estruturação de um problema determina os tipos e o conteúdo das informações que serão necessárias para a tomada de decisão. Em segundo lugar, a informação é necessária para definir preferências e selecionar regras. Múltiplos interesses e objetivos são esclarecidos, conciliados e expressos na forma de critério de escolha. Regras são ativadas mediante a comparação entre informações que descrevem situações conhecidas e reações aprendidas. Em terceiro lugar, são necessárias informações sobre alternativas viáveis e possíveis consequências (CHOO, 2003, p. 302-303).

Desse modo, o uso das informações organizacionais realizado assertivamente vem ao auxílio das tomadas de decisões minimizando suas incertezas, conforme pode ser compreendido no Quadro 18, elaborado por Choo (2003) e que determina as dimensões que se inter-relacionam em articulação com os padrões norteadores da CoInfo (BELLUZZO, 2007).

²⁸ “[...] O decisor pode ser definido como aquele(s) a quem o processo decisório destina-se, e que tem (têm) o poder e a responsabilidade de ratificar uma decisão e assumir suas consequências” (TORRES JUNIOR; MOURA, 2011, p. 5).

Quadro 18 – Necessidade, busca e uso da informação no processo decisório

	Necessidades de Informação	Busca da Informação	Uso da Informação
Tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar a estrutura e os limites do problema. ▪ Esclarecer preferências e adequação da regra. ▪ Informação sobre alternativas, resultados, preferências. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guiada por princípios heurísticos e hábitos. ▪ Busca motivada por problemas. ▪ Critérios para uma solução satisfatória. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitações no processamento da informação. ▪ Estruturado por rotinas e regras. ▪ Muitos problemas competem por atenção.
Necessidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fases do processo decisório: inteligência, criação, escola, revisão. ▪ Identificação e desenvolvimento das necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplas regras para gerenciamento das decisões. ▪ Alta velocidade na tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplificação e tendências cognitivas. ▪ Processamento seletivo da informação.
Reações emocionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estresse devido à complexidade, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações. ▪ Fatores emocionais na formulação do problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo conflitioso de tomada de decisões: aderência ou mudança não conflitiosa. Evitação defensiva, hipervigilância, vigilância. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressão para aderir ao pensamento do grupo. ▪ Excesso de compromisso em situações de crescimento.
Dimensões situacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões programadas e não programadas. ▪ Tática para elaborar problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de processos decisórios: esporádico, fluído e reprimido. ▪ Estrutura, incentivos e acesso à informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem. ▪ Absorção da incerteza.

Fonte: Choo (2003, p. 303)

O Quadro 18 apresentado por Choo (2003), proporciona compreender que a informação é um elemento *sine qua non* no processo decisório, determinado por implementação de modelos, regras e rotinas que norteiam o comportamento dos indivíduos, permeando desde a necessidade cognitiva, percorrendo as reações emocionais e dimensões situacionais, almejando suprir as necessidades com enfoque no desempenho correto em concordância com os atributos organizacionais.

Cronin (1986) enfatizou que a informação representa o combustível para que as organizações alcancem efetivamente a pesquisa e desenvolvimento em seu contexto, apesar da informação ser perceptível, ainda, não é atribuído valor suficiente a ela pelo seu estado intangível.

Oliveira (2017) explana que a informação é a matéria-prima para tomada de decisões no âmbito da vida pessoal do indivíduo, e também no contexto organizacional pelo profissional. Beuren (2000) ressalta que os gestores organizacionais necessitam se aprofundar e se apropriar de compreensão responsável acerca da organização, do seu desempenho, do mercado competitivo, almejando elaborar e desenvolver soluções efetivas, e é por meio das informações que os gestores conseguem realizar

adequadamente um diagnóstico sobre as oportunidades e ameaças do mercado e do ambiente, no qual, as organizações estão inseridas. Frente ao exposto, trabalhar com a matéria informação é fundamental também no âmbito das consultorias:

[...] para obter um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação. Utilizar um produto de informação é empregar tal objeto para obter, igualmente, um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação, que esse objeto subsista (fala-se então de utilização), modifique-se (uso) ou desapareça (consumo) (LE COADIC, 1996, p. 39).

É importante salientar que a informação é o “santo graal” que norteia as decisões dos gestores e, portanto, possui valor imensurável neste panorama que as organizações atuam diariamente. Valentim (2016) proporciona a compreensão do valor da informação ao apresentar a seguinte abordagem:

O valor agregado à informação ocorre a partir da inter-relação entre a informação propriamente dita e o sujeito organizacional, uma vez que se estabelece uma relação direta entre a necessidade/demanda e a informação disponibilizada, cuja conexão proporcionará a sua valorização ou não valorização para posterior uso (VALENTIM, 2016, não paginado).

Taylor (1986) realiza a divisão do valor da informação em 2 (duas) vertentes:

- 1) **O valor do conteúdo informativo da mensagem** que é constituído pelo significado no momento de dar ciência ou na maneira em como influi sobre uma decisão;
- 2) **O valor dos recursos de informação** representa a dinâmica dos (serviços, tecnologias e sistemas) que perpassam desde o processo de armazenamento, processamento, análise, acondicionamento e entrega das mensagens.

Nesta perspectiva, as informações podem ser programadas e não programadas. Torres Júnior e Moura (2011) abordam que as decisões programadas são embasadas na rotina processual da organização, as atividades que esta realiza regularmente de maneira repetitiva; já as decisões não-programadas representam as situações complexas, novas, exigindo maior desdobramento e atenção, pautada em tratamentos específicos que englobam elementos como (questões políticas, cognitivas e culturais).

Em contrapartida, Simon (1977) também contribui para a compreensão do processo decisório nas consultorias, ao enfatizar que as decisões programadas consistem em um conjunto de regras e procedimentos pré-estabelecidos, no qual, por meio da análise assertiva do contexto que muitas vezes já é familiar e obteve o acúmulo

de experiências, resultou na redução das incertezas, sendo que, já é esperado um determinado resultado nas tomadas de decisões, podendo, inclusive, estas serem delegadas a outros membros organizacionais capazes de tomar decisões pelo fato de possuírem apropriação de conhecimento. Quanto às decisões não-programadas, estas, não possuem regras ou procedimentos determinados. O tomador de decisão baseia-se em situações semelhantes vivenciadas, mas, esse contexto pode ser novo para o profissional, tornando difícil a modelagem de uma decisão por ausência de organização dos elementos que propiciem a previsibilidade de alternativas.

Neste âmbito, os sistemas de informação proporcionam o desempenho mais rápido do trabalho, controlam o tempo, a qualidade, possuem flexibilidade frente às mudanças contextuais, são impessoais, porque estão rigorosamente cumprindo os procedimentos, as informações circulam rapidamente entre os membros organizacionais de acordo com o grau de responsabilidades, os objetivos são adotados e pontuados certeira e as informações são claras, precisas e confiáveis (GOMES; GOMES, 2019).

Anthony (1965) contribui ao indicar que as decisões perfazem os 3 (três) níveis hierárquicos que contemplam:

- Nível operacional – representa o uso das instalações e recursos existentes no ambiente organizacional de maneira efetiva, a decisão nesse nível operacional, garante o desenvolvimento e controle dos procedimentos, permeados por regras de decisões antecipadamente determinadas, onde as decisões são programadas e os procedimentos criteriosamente elaborados, integrados às ações, resultando em decisões operacionais com retorno estável e imediato;
- Nível tático – representa as decisões do nível gerencial, baseado no controle administrativo (recursos, táticas, aquisições, alocações, desenvolvimentos de novos produtos e serviços, projetos e processos); neste nível, as decisões são aplicadas em pessoas, recursos e operações; as tomadas de decisões são elaboradas nas informações amplas, para elaboração do planejamento, políticas, normas, ações, análises, expectativas, alternativas e pressupostos que resultem na eficiência e eficácia das atividades e processos;

- Nível estratégico – representa a definição de objetivos, políticas e critérios de maneira ampla, na consolidação do planejamento estabelecido com enfoque no desenvolvimento de estratégias macros da organização pela alta direção frente ao mercado competitivo.

Choo (2003) enfatiza que a tomada de decisão é oriunda das escolhas que geram as ações; os indivíduos para poderem se utilizar da tomada de decisão se valem de um conjunto de crenças em seus processos, à medida que esses elementos interagem com suas crenças e com informações precisas, seguras e adequadas, formam estruturas amplas de significado, resultando na construção de conhecimento essencial para as tomadas de decisões.

O Quadro 19, elaborado por Choo (2003, p. 364) proporciona compreender esse processo.

Quadro 19 – Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões

Modelo	Processo	Modos	Interações/ Recursos
Criação de Significado	<p>Mudança no ambiente → Interpretação, seleção, retenção → interpretações representadas</p> <p>Olhar para trás: criação de significado retrospectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processos orientados por crenças • Processos orientados por ações 	
Construção de conhecimento	<p>Lacuna de conhecimento → Conhecimento tácito, explícito, cultural → Conversão, construção, conexão de conhecimento Novo conhecimento →</p> <p>Observar em muitos níveis Aprender com os indivíduos, grupos, e organizações de vários níveis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversão do conhecimento • Construção do conhecimento • Conexão do conhecimento 	
Tomada de decisões	<p>Situação de escolha → Alternativas, resultados, Preferências → Regras, rotinas → Decisões</p> <p>Olhar para a frente: visão orientada para o futuro, para os objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Racional • Processual • Político • Anárquico 	

Fonte: Choo (2003, p. 364)

Dessa maneira, a percepção em relação ao mundo e as experiências acumuladas e reforçadas ao longo da vida, são consolidadas com base na interação entre crenças, representações e interpretações, e são estes elementos os geradores da criação de significado que é explicitado em forma de ações (construção de conhecimento) e gera mudanças ambientais e no próprio indivíduo (tomada de decisões) (CHOO, 2003).

Neste viés, Simon (1971) aborda 5 (cinco) fatores que são influenciadores na organização por quem toma as decisões (gestores) se estendem a outros membros organizacionais (colaboradores), são eles: 1) Autoridade: os subordinados concordam e acatam as decisões e ordens de seus superiores de maneira passiva e sem questionamentos, desse modo os comportamentos são moldados e pré-determinados sob a pena de punições; 2) Lealdades organizativas: as tomadas de decisões dos gestores são embasadas na relação de lealdade que os gestores demonstram pela organização, os objetivos são determinados e direcionados de forma efetiva; 3) O critério da eficiência: um dos critérios da tomada de decisão baseia-se no comportamento racional eficiente, contemplando a maneira de se alcançar os resultados dos objetivos e metas que detém influência sobre as decisões de seus agentes organizacionais; 4) Aconselhamento e informação: consiste na relação adequada da comunicação em todas as áreas organizacionais, visando esclarecer e fornecer informações aos agentes organizacionais em suas decisões e 5) Treinamento: é um fator que propicia qualificação aos colaboradores, subsidiando o direcionamento, orientação, aprendizagem, busca de soluções de maneira crítica e consensual, gerando valores compilados e direcionados às tomadas de decisões por gestores.

Torres Júnior e Moura (2011, p. 16), também proporcionam a compreensão de uma estrutura básica que perfazem a tomada de decisão nas seguintes palavras:

- entender o problema, incluindo contexto ou distintos contextos e cenários possíveis;
- estabelecer critérios de escolha segundo os objetivos do decisor ou da organização;
- criar alternativas e estabelecer influências entre as variáveis das alternativas e dos objetivos;
- coletar informações para estimar as consequências de cada alternativa e para gerar outras alternativas;
- avaliar as alternativas quanto a custos, resultados, riscos e outros objetivos estabelecidos;
- escolher e implementar;
- acompanhar resultados e se necessário voltar à primeira etapa.

Em contrapartida, Simon (1965) também ressalta a necessidade da racionalidade das decisões e elenca seis tipos de racionalidade: 1) Racionalidade objetiva – consiste no comportamento do tomador de decisão embasado nos fatos e dados quantificáveis, que resultem efetivamente na execução dos objetivos propostos; 2) Racionalidade

subjetiva – representa a decisão tomada pelo decisor embasada em informações, conhecimentos e experiências pessoais vivenciadas durante situações reais; 3) Racionalidade consciente – consiste na adequação dos meios e fins (atividades, recursos e processos) de maneira consciente; 4) Racionalidade deliberada – representa os ajustes impostos para os meios e fins (atividades, recursos e processos) que surgiram; 5) Racionalidade organizacional – consiste na orientação dos objetivos organizacionais e 6) Racionalidade pessoal – representa os objetivos individuais.

Contudo, essa racionalidade possui limitações que são interdependentes do contexto, que resulta no comportamento dos indivíduos. Também cabe ressaltar a Figura 22, elaborada por Choo (2003) que proporciona a compreensão dos diferentes modelos de tomada de decisão.

Figura 22 – Modelos de tomada de decisões: ambiguidade/conflito sobre objetivos *versus* incerteza técnica

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

Fonte: Choo (2003, p. 276)

A Figura 22, apresentada por Choo (2003), descreve os seguintes modelos de tomada de decisão:

- **Modelo racional** - a tomada de decisões é norteada pelos objetivos e orientada para resolução dos problemas, o comportamento é determinado pelas normativas e

rotinas, resultando na ação da organização direcionada de maneira racional e guiada por processos consolidados, com baixa incerteza, conflitos e discordâncias.

- **Modelo processual** – representa a compreensão das fases e ciclos da estrutura organizacional que consolidam as atividades decisórias, reconhecendo sua vertente complexa, estratégica e dinâmica, ofertando muitas opções de soluções com alta taxa de incerteza.
- **Modelo político** – constituído por objetivos e interesses conflitantes e apresenta certeza sobre as abordagens e resultados preferidos. Este modelo se encontra em situação de incerteza técnica baixa, porém, a ambiguidade sobre os objetivos é alta.
- **Modelo anárquico** - possui objetivos ambíguos e os processos para se atingir os objetivos são obscuros. Neste contexto, a ambiguidade (conflito) sobre os objetivos e incerteza técnica é alta.

Portanto, é importante salientar que independentemente do modelo de tomada de decisão adotado pelos tomadores de decisão organizacionais, o que realmente faz toda a diferença, são as informações e o conhecimento que transitam neste ambiente, além do modo pelo qual são gerenciados, sendo estes, fatores indispensáveis para o bom desempenho e sucesso organizacional.

Uris (1989) proporciona conhecer o modelo de processo de decisão e apresenta os seguintes elementos que constituem esse modelo: Análise e identificação da situação e do problema – representa o contexto e as situações ambientais, bem a identificação do problema pautado no criterioso levantamento de informações, para que se efetue uma decisão precisa e adequada; Desenvolvimento de alternativas – representa a coleta e disposição de dados acumulados e de experiências pessoais dos tomadores de decisões (analistas) e de suas equipes, proporcionando a identificação das melhores alternativas na solução do problema proposto; Comparação entre alternativas – representa os custos e vantagens e desvantagens de cada alternativa, nas quais, as decisões são pautadas em algoritmos de apoio à decisão; Classificação dos riscos de cada alternativa – representa a mensuração em relação a ambiguidade e incertezas das alternativas, imerso em um contexto complexo, com a necessidade de identificação e emprego do grau de importância para os critérios envolvidos no processo de decisão, direcionando as alternativas de menores riscos relacionadas aos

objetivos propostos e benefícios resultantes; Escolha da melhor alternativa – representa a previsão de metas, objetivos, tempo de execução e análises futuras, pautadas na identificação das vantagens, desvantagens e riscos pelos decisores e Execução e avaliação as alternativas escolhidas – representam as mudanças e ações implementadas, baseadas nas previsões e domínio do contexto; pautadas na análise e comparação do processo decisório a fim de eliminar erros nas decisões.

Flanagan (1973) propicia o conhecimento de 5 (cinco) passos para tomada de decisão que são essenciais: 1) Objetivos gerais: consideram a definição da atividade com ênfase no objetivo geral como fundamental para a avaliação de comportamentos específicos. A compreensão do objetivo relacionado às atividades resulta na eficácia e desenvolvimento efetivo da atividade, que deve ser expresso de maneira simples e de fácil entendimento por todos os membros organizacionais; 2) Planos e especificações: são considerados como a parte essencial para alcançar o sucesso por meio da aplicação técnica de instruções transparentes e específicas, consolidado, construído e compartilhado entre os indivíduos. Neste contexto, é importante determinar e delimitar os elementos em circulação como: lugar, pessoas, condições e atividades, atribuindo valor por relevância (escala de intensidade) em correspondência ao objetivo geral da atividade, determinando também os critérios de seleção e treinamento dos membros organizacionais; 3) Coleta de dados: representa a realidade dos fatos, ou seja, é constituída pelas informações criteriosamente detalhadas e aplicadas por meio de entrevistas individuais, grupos focais, envio de questionários por correio ou *internet*, e outros procedimentos que incluem a coleta (formulários e/ou relatórios), embasada na elaboração efetiva de questões de fácil compreensão, breves, claras que perfazem o objetivo geral da atividade; 4) Análise dos dados: constituída pela reunião, compreensão, organização e resumo das informações, descreve de maneira sintética e eficiente os dados coletados. Neste panorama, a definição dos critérios referenciais proporciona construir categorias de incidentes corretamente, suprimindo a finalidade da pesquisa e 5) Interpretações e relatório: representam as limitações da pesquisa e os valores resultantes dessa etapa.

Bazerman (2004) contribui ao indicar a tomada de decisão norteada por 6 (seis) passos racionais, que os tomadores de decisões podem usufruir, por meio da descrição dos seguintes passos:

(1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido (BAZERMAN, 2004, p. 5).

No que tange à tomada de decisão, Davis e Olson (1987) acrescentam a existência de 4 (quatro) fases, sendo estas:

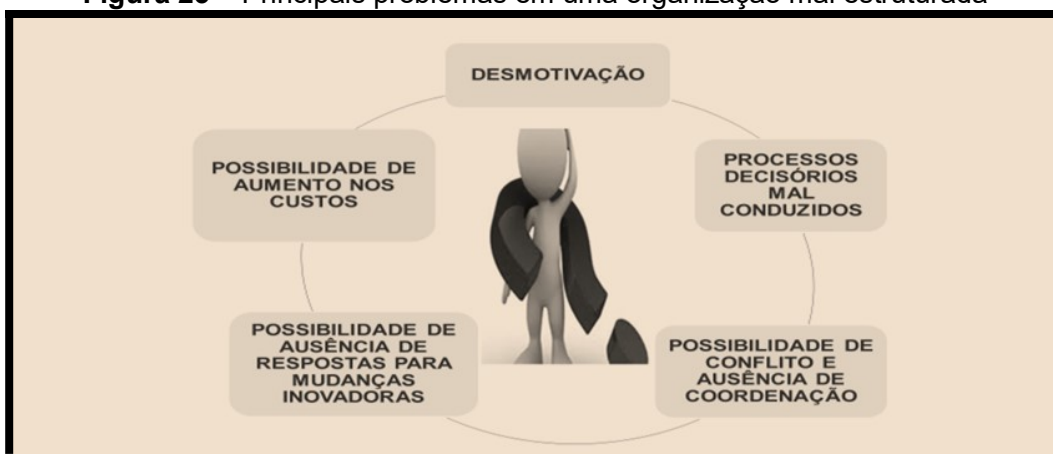
- **Inteligência (investigação)** – representa a coleta de dados, observação do contexto e da evidenciação dos problemas e/ou oportunidades. Neste âmbito, os maiores desafios emergem da falta de obtenção de dados exatos e completos que proporcionem informações significativas para tomada de decisão;
- **Desenho (projeto)** – representa o desenho sistemático do problema, ou seja, indica as alternativas e avaliação para alcance dos resultados, descrevendo a limitação do problema, a maneira como vai solucionar, geração de alternativas e desenvolvimento de critérios orientados por modelos de avaliação;
- **Escolha** – representa a seleção de uma alternativa, conciliando os objetivos, profissionais e interesses integrando incertezas e gerenciando processos de tomada de decisão;
- **Implementação** – representa a implementação da decisão, perfazendo a compreensão e adesão dos envolvidos nos processos, consenso, compromisso e construção conjunta para tomada de decisão.

Para Harrison (1999) a tomada de decisão se apresenta em 6 (seis) etapas que contemplam: 1) Identificar e definir o problema – constituída por um problema, existindo uma discordância da realidade e do que foi planejado; 2) Identificar critérios de decisão – representa o grau de importância (interesses, valores, metas e preferências pessoais) que o tomador de decisão atribui para cada elemento. As escolhas podem ser alteradas e mudadas quando outros indivíduos tomam decisões, pois, os critérios de relevância de uma pessoa podem variar de uma pessoa para outra. Entretanto, quando isso ocorre no processo de tomada de decisão racional, qualquer critério não indicado, não detém

nenhuma influência sobre o resultado; 3) Atribuir pesos aos critérios – representa a ponderação mais importante para o tomador de decisão, é atribuída aos elementos que perfazem os critérios previamente identificados, resultando em decisões finais assertivas; 4) Gerar alternativas –requisitos necessários que o tomador de decisão tem que deter e ofertar, indicando potenciais alternativos que resultem em soluções efetivas dos problemas; 5) Avaliar cada alternativa – representa a identificação das alternativas, por meio da análise e avaliação crítica realizando uma comparação com a etapa 2 (Identificar critérios de decisão) e 3 (Atribuir pesos aos critérios). Dessa maneira, tanto as forças quanto as fraquezas podem ser reavaliadas, comparando com os critérios que perfazem as etapas 2 e 3; e 6) Selecionar a alternativa que obteve a pontuação mais alta – representa a etapa final, na qual, as escolhas são embasadas nas alternativas que tiverem maior pontuação.

Nesta perspectiva, as organizações, em especial aquelas que prestam serviços como é o caso das consultorias, devem estar bem estruturadas para que disponham de recursos, pessoas, sistemas, processos, procedimentos e políticas que propiciem resultados bem-sucedidos e lucratividade. Garantir uma boa estratégia para tomada de decisões e reconhecer quais são os fatores que impactam em seu sucesso e desempenho são os critérios que devem ser compreendidos e avaliados. Desse modo, cabe salientar os principais problemas de uma organização mal estruturada, apresentados na Figura 23.

Figura 23 – Principais problemas em uma organização mal estruturada



Fonte: Adaptado de Child (1977, p. 11-12)

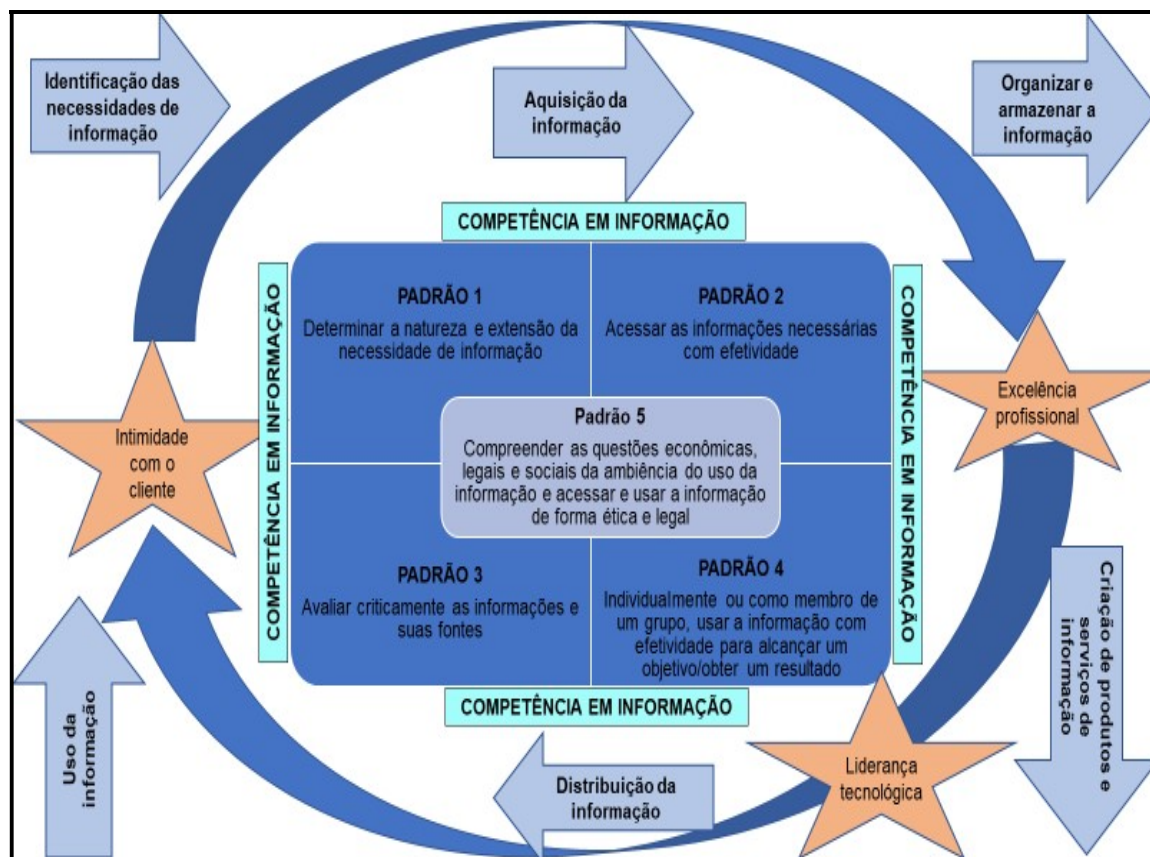
Desse modo, Child (1977) compreende que os principais problemas de uma organização mal estruturada indicados na Figura 23 resultam em:

- ✓ **Desmotivação:** as decisões podem indicar uma falsa percepção das pessoas em relação à incoerência e contrariedade, devido à ausência de regras antecipadamente determinadas. A falta de oportunidades de crescimento de cunho profissional, ausência de delegação de responsabilidades e de sistemas adequados de apoio à decisão, impactam negativamente sobre os profissionais.
- ✓ **Processos decisórios mal conduzidos:** as informações essenciais não são transmitidas para os profissionais corretos em tempo hábil, caracterizado por uma hierarquia muito ampla, não existe integração entre os tomadores de decisão que estão sempre sobrecarregados e nem previsão adequada para que estes possam gerenciar assertivamente as informações e as atividades, resultando em procedimentos inadequados, impossibilitando as comparações entre os resultados anteriores, presentes e posteriores.
- ✓ **Possibilidade de conflito e ausência de coordenação:** os objetivos são conflitantes devido à ausência de estruturação e prioridades; as ações dos membros organizacionais não estão em sinergia e concordância, cada um possui uma maneira de trabalhar, devido à ausência do desenvolvimento de trabalho em grupo e mecanismos pré-estabelecidos, compreendidos e adotados, os gestores do nível operacional não participam do planejamento estratégico da organização, impactando nas operações.
- ✓ **Possibilidade de ausência de resposta para mudanças inovadoras:** não existe garantia de que a alta administração vai apoiar o planejamento atribuído às mudanças inovadoras embasadas em procedimentos apropriados. Existe falha na área de pesquisa e desenvolvimento, pois essas áreas não conseguem identificar as mudanças do mercado voltadas às soluções tecnológicas porque dispõem de profissionais inadequados.
- ✓ **Possibilidade de aumento dos custos:** as responsabilidades sobre as decisões são delegadas de maneira ampla dentro de uma hierarquia extensa, o excesso de procedimentos e papéis atribuídos aos profissionais sobrecarregam a organização, exigindo apoio de mais profissionais no gerenciamento.

Diante da necessidade dos gestores das consultorias estarem preparados, munidos de informações, conhecimento, competências tecnológicas, profissionais, ética e cognitiva atreladas às habilidades e ações gerenciais racionais e inteligentes para efetuar a tomada de decisão, considera-se que a ColInfo emerge dessa dependência de atuação dos colaboradores, que se dispõem a desenvolver continuamente suas habilidades individuais, assegurando a qualificação e o aprendizado praticados e adotados dentro e fora das organizações de serviços, requerendo que todos os profissionais detenham essa competência para manusear as informações, proporcionando significado nas atividades e processos, resultando em tomadas de decisões precisas, claras, compreensíveis, estratégicas, assertivas e bem-sucedidas, aplicáveis em todo o contexto organizacional e acessíveis a todos os membros organizacionais, além de priorizar diferentes informações em concordância com os níveis hierárquicos.

A ColInfo também possibilita gerenciar as informações de maneira estratégica, resultando para as organizações de serviços tomadas de decisões que contemplem diferenciais competitivos e efetivos. Desse modo, baseado em Belluzzo (2007), Choo (2003) e Treacy e Wiersema (1993), foi possível elaborar a Figura 24 para representar o gerenciamento estratégico para tomada de decisão sob a perspectiva da ColInfo.

Figura 24 – Gerenciamento estratégico para tomada de decisão sob a perspectiva da Competência em Informação



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 24 busca descrever que o gerenciamento da informação consiste em: identificar as necessidades de informação, adquirir informação, organizar e armazenar a informação, criar produtos e serviços de informação, distribuir a informação e usar a informação. No entanto, para que o gerenciamento seja executado de maneira estratégica para tomada de decisão, os padrões de ColInfo (Padrão 1 - determinar a natureza e extensão da necessidade de informação; Padrão 2 – Acessar as informações necessárias com efetividade; Padrão 3 – Avaliar criticamente as informações e suas fontes; Padrão 4 – Individualmente como membro de um grupo, usar a informação com efetividade para alcançar/obter um resultado; Padrão 5 – compreender as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessar e usar a informação de forma ética e legal) devem ser adotados

por profissionais competentes em informação em ambientes de serviços, como é o caso da consultoria. Desse modo, a ColInfo em sua transversalidade, influenciará na tomada de decisões a fim de que resultem em retorno, tais como: excelência profissional, liderança tecnológica e intimidade com o cliente, criando expansão de mercado e superando as expectativas organizacionais e dos clientes finais, como fator agregador em ambientes de negócios.

Considerando-se o exposto, entende-se ser importante a aplicação dos conceitos e abordagens, apresentados como sendo o referencial teórico construído, a uma realidade organizacional que envolve a prestação de serviços, desenvolvendo um estudo de caso em empresa de consultoria, foco de atenção que será descrito na próxima Seção.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento dos procedimentos metodológicos do trabalho, considerou-se que o pesquisador ao se apropriar de diversas informações e conhecimentos, necessita traçar um planejamento que resulte em sucesso nas suas pesquisas científicas. Dessa forma, é fundamental refletir sobre questões que direcionarão esta tese para uma visão abrangente com maior clareza dos elementos que envolverão a pesquisa e responderão às indagações propostas. Selltiz *et al.* (1971, p. 59) abordam que o planejamento da pesquisa: “[...] precisa ser suficiente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno”. Assim, o pesquisador deverá adaptar-se e estar preparado para diversos elementos que poderão incidir e alterar o ambiente selecionado.

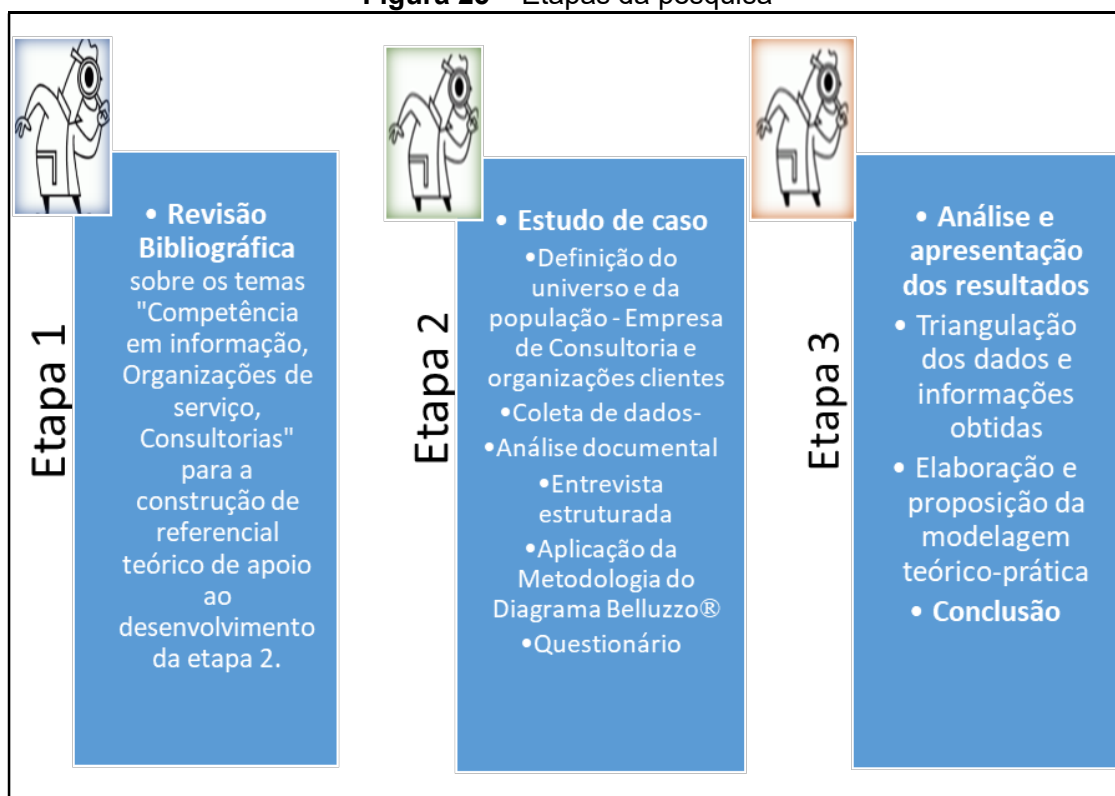
Considera-se que a escolha da metodologia é indispensável para garantir imprevistos no decorrer da pesquisa, gera maior adequação dos instrumentos de coleta de dados, propicia resultados ricos em conhecimento, alinha à construção e o desenvolvimento teórico embasados na definição de um conjunto de elementos como (tema, levantamento bibliográfico, problemática central, justificativa, objetivos gerais, objetivos específicos, universo de pesquisa, população pesquisada, instrumentos de coleta de dados, análise dos dados, validação da proposta e conclusão). Além disso, estar inserido como pesquisador integrante da área da Ciência da Informação é fundamental, ou seja, reconhecer os atributos evidenciados por este contexto implica em:

[...] um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas de efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais (SARACEVIC, 1996, p. 47).

Todo o pesquisador deverá se preocupar com a elaboração de sua pesquisa e o que ela proporcionará para seus pares, para a área, ou até mesmo para outras organizações, profissionais e estudantes que acessarem o material disponibilizado nas bases universitárias e digitais.

A preocupação com a consolidação, estruturação e disposição da pesquisa não está simplesmente no fato de gerar informação, mas, adentrar em uma seara de construção de conhecimento que propicie aos indivíduos sua socialização, seu compartilhamento, promovendo mudanças mentais, organizacionais, individuais, coletivas e significativas. Desse modo, para que a pesquisa alcance todos os benefícios descritos, adentra-se ao universo metodológico por meio da indicação dos procedimentos selecionados para esta Tese, descritos na Figura 25.

Figura 25 – Etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado de Köche (2011, p. 127) com apoio de imagens do Google (2020)

Define-se a pesquisa, nesta tese, como sendo qualitativa porque considera partes subjetivas do problema de pesquisa e analisa dados que são estabelecidos numericamente. Esse tipo de pesquisa é bastante utilizado pela área das Ciências Sociais, já que estimula a compreensão de fenômenos teóricos relacionados à prática.

A tipologia da pesquisa ainda envolve ser de natureza descritiva e exploratória à medida que explica um contexto por meio da descrição dos processos organizacionais.

Segundo Barros e Lehfeld (2007), a pesquisa descritiva registra o universo sem a interferência do observador. A pesquisa exploratória indica um contexto ou organização que é estudado com a finalidade de compreender fenômenos sociais (MARCONI; LAKATOS, 2013).

O método utilizado foi o Estudo de Caso (YIN, 2008, 2010). Neste âmbito, para a elaboração e desenvolvimento das etapas delineadas na Figura 25, os métodos, técnicas e conceitos foram embasados nos seguintes autores: Alves-Mazzotti (2002), Bardin (2010), Creswell (2007), Gil (1988, 2002), Köche (2011), Laville e Dionne (1999), Marconi e Lakatos (2013), Richardson *et al.* (2007), Severino (2007), Triviños (1987) e Yin (2001, 2010).

Assim, descreveremos sistematicamente os diversos métodos e técnicas planejados e empregados para a realização da pesquisa.

4.1 Etapa 1 – Revisão Bibliográfica

Alves-Mazzotti (2002) corrobora ao conceituar que a revisão da literatura ou revisão bibliográfica depende da construção do contexto com base nas análises apresentadas na literatura científica pesquisada, propiciando ao pesquisador responder as indagações, investigar as teorias e validá-las. Nesta perspectiva,

A má qualidade da revisão da literatura compromete todo o assunto, uma vez que esta não se constitui em uma seção isolada, mas, ao contrário, tem por objetivo iluminar o caminho a ser trilhado pelo pesquisador, desde a definição do problema, até a interpretação dos resultados (ALVES-MAZZOTTI, 2002, p. 26).

Assim, a primeira etapa metodológica abrangeu a revisão da literatura reconhecida pela área (GIL, 1988) tais como: livros, revistas da área, artigos em periódicos científicos, teses, dissertações e outros materiais específicos, perfazendo as bases de dados nacionais e internacionais: na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), Portal de Periódicos da CAPES e *Library and Information Science Abstracts* (LISA) que implicou em dispêndio de tempo por parte da pesquisadora no intuito de compreender profundamente todas as temáticas envolvidas e abordadas na tese. Neste aspecto, todo esse arcabouço teórico possibilitou o conhecimento necessário frente ao material pesquisado, contribuindo para

a estruturação, construção e consolidação da proposta de pesquisa, respaldada dessa forma, na argumentação e na elaboração do estudo proposto.

Desse modo, a análise desse material contemplou as palavras chaves, tais como: agregação de valor; *adding value*; *valor agregado*; cocriação de valor; *value co-creation*; *co-creación de valor*; consultoria; *consulting*; competência em informação; competência informacional; literacia da informação; *information literacy*; *alfabetización informacional*; *desarrollo de habilidades informativas*; *competencias informacionales*; organizações de serviços; *service organization*; *organizaciones de servicio*; processo decisório; tomada de decisão; *decision making*; *toma de decisiones*.

Cabe ressaltar ainda, de acordo com Creswell (2007), que a revisão bibliográfica abrange também o uso dos recursos informacionais disponíveis nas bibliotecas universitárias, nas universidades ou em *Web site*, ou até mesmo em bancos de dados de diferentes áreas de interesses, que propiciem a literatura atualizada, capturando o que é necessário e importante para complementar a pesquisa.

Salienta-se que a revisão bibliográfica, nesta primeira etapa, contribuiu para a construção e a fundamentação do referencial teórico a fim de assegurar a consolidação da Tese, desde a escolha do problema central, objetivos, justificativas, pressupostos de pesquisa, bem como o uso adequado dos métodos, técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

Assim, como resultado da primeira etapa, ocorreu a sistematização e o aprofundamento sobre os temas que sustentaram a discussão teórica da pesquisa, proporcionando a leitura, análise, compreensão e consolidação dos fenômenos investigados. Neste âmbito, a construção de dados e informações teóricas sobre agregação de valor, acesso e uso da informação, cocriação de valor, competência em informação, organizações de serviços de consultorias e processo decisório. O resultado da fase de exploração dessa literatura especializada pode ser encontrado nesta tese nas seções 2 e 3, de maneira que são apresentados subsídios que envolvem a construção de referencial teórico de apoio ao estudo de caso, etapa 2.

4.2 Etapa 2 – Estudo de Caso

Inicia-se por ressaltar que o Estudo de Caso é o uso de um método que busca a compreensão prática, presente e atual por parte do pesquisador ao adotá-lo e poder relacioná-lo, confrontando o conhecimento oriundo da teoria e da prática. É um verdadeiro laboratório real de amadurecimento e aprofundamento para o pesquisador ao evidenciar suas percepções da realidade sobre o contexto perceptível.

Neste âmbito, Yin (2001, p. 32-33) conceitua que um estudo de caso é: “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Gil (2009, p. 21) considera o estudo caso como “[...] um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados [...]” Ainda, possibilita “[...] estudar no âmbito de uma organização ou comunidade um fenômeno em pleno processo”.

Além disso, o estudo de caso é caracterizado como exploratório-descritivo, que constitui o:

[...] processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar. Na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa (KOCHE, 2011, p. 125).

Também, o Estudo de Caso é de natureza qualitativa e, nesse sentido, Richardson *et al.* (2007), abordam que a pesquisa qualitativa está fundamentada na qualidade do conhecimento teórico e empírico que lhe confere cientificidade. Neste aspecto, Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987) identificou as 5 (cinco) características do estudo qualitativo, conforme sintetizado a seguir:

- **Ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave:** os estudos qualitativos são aplicáveis no ambiente natural de pesquisa e dependem da capacidade do pesquisador em realizar todo o procedimento de aplicação do instrumento de coletas de dados e as análises dos resultados obtidos com competência, coerência, compreensão, atenção e percepção deste universo teórico-empírico e científico;

- **A pesquisa qualitativa é descritiva:** pois consiste na descrição dos fenômenos e seus significados emergentes do contexto, os resultados são percebidos e captados por instrumentos como entrevista, questionário, fotografias, documentos, entre outros instrumentos que proporcionam informações e coleta de dados;
- **Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo:** preocupam-se com a representação e manifestação do fenômeno estudado;
- **Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente:** os dados são constituídos por meio da percepção;
- **O significado é a preocupação essencial:** os pesquisadores qualitativos compreendem que os fenômenos apresentados, são constituídos a partir de diferentes visões dos sujeitos participantes.

Desse modo, acredita-se que o método escolhido para a pesquisa - o Estudo de Caso caracterizado como exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, proporcionará dados valiosos para a pesquisa, com diferentes características e dimensões que poderão ser compiladas e convergidas em informações e conhecimento científico.

Para o desenvolvimento do estudo de caso foram adotados procedimentos envolvendo métodos e técnicas de pesquisa, os quais são descritos na sequência.

4.2.1 Definição do universo de pesquisa e da população alvo

Como universo de pesquisa a ser observado no estudo de caso, optou-se pela empresa prestadora de serviços especializados em consultoria localizada na cidade de Bauru-SP e que, para efeito de sigilo, denominaremos como *empresa de consultoria 'X'*. O nome fictício visa preservar as informações estratégicas frente ao contexto competitivo, e mais 9 (nove) *organizações-clientes* da *empresa de consultoria 'X'*, o que foi acordado com o proprietário para a anuência à sua participação na pesquisa mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ver Apêndice E).

Cabe ressaltar que a *empresa de consultoria 'X'*, indicou 22 *organizações-clientes* no total com potencial para aplicação da pesquisa e, o proprietário e consultor da *empresa de consultoria 'X'*, pessoalmente depositou todo o seu esforço e influência profissional, realizando a mediação para garantir que a totalidade das *organizações-*

clientes (22) compreendessem a importância da pesquisa e os resultados oferecidos após a sua conclusão.

Contudo, apenas 9 (nove) *organizações-clientes* deram ciência e autorizaram a participação na pesquisa, o que parece demonstrar que ainda hoje, as organizações não se sentem confortáveis em participar de pesquisas acadêmicas e existe uma resistência real e receio quanto ao vazamento de informações sigilosas, resultando em muitas dificuldades para os pesquisadores que objetivam propor melhorias e ferramentas para auxiliar as organizações em seu contexto empresarial. Dessa maneira, demos prosseguimento com as 9 (nove) *organizações-clientes* e a *empresa de consultoria 'X'* considerando essa população como sendo uma amostra acidental e voluntária (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Perfazendo a população alvo, cabe compreender, em síntese, nesse universo aqueles que integraram os sujeitos participantes da pesquisa, os quais foram constituídos da seguinte maneira: (1) diretor/proprietário da *empresa de consultoria 'X'* e, ainda, em outros 2 (dois) grupos de amostra. O primeiro grupo foi composto por amostra censitária que corresponde a um total de 6 consultores da *empresa de consultoria 'X'*, sendo, portanto, este número específico de colaboradores que a organização possui até o presente momento.

Já em relação ao segundo grupo, sua composição se constituiu com base nas 9 (nove) *organizações-clientes* participantes, considerada como sendo uma amostra intencional (MARCONI; LAKATOS, 2013), correspondendo a um total de 21 gestores/sujeitos participantes, sendo que esse número foi considerado tendo em vista a indicação da *empresa de consultoria 'X'*, por apresentarem maior experiência profissional no domínio dos processos decisórios.

Assim, para resguardar o anonimato desse segundo grupo de sujeitos participantes, foram denominados da seguinte maneira: Y1, Y2, Y3 e assim por diante.

4.3 Procedimentos de coleta de dados

Marconi e Lakatos (2013, p. 71), abordam que os estudos exploratórios utilizam de procedimentos específicos para a coleta de dados e os conceituam com a seguinte explicação:

[...] aqueles estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento, como por exemplo análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente.

Desse modo, o estudo exploratório direciona o pesquisador no prosseguimento da aplicação de análise de conteúdo que permitirá fazer a captação e operacionalização dos dados coletados. Os métodos e técnicas utilizados, para tanto, acham-se descritos na sequência.

4.3.1 Análise Documental

Para uma melhor caracterização do universo de pesquisa selecionado foi utilizada também, como apoio, a modalidade de análise documental junto aos documentos oficiais e institucionais da *empresa de consultoria 'X'*, pautados em documentos digitais, *site* da organização participante, informações dispostas na *internet*, por meio de contatos como *e-mail* e o telefônico com os departamentos envolvidos, almejando a obtenção de informações ausentes a fim de sanar dúvidas surgidas.

Neste contexto, cabe ressaltar que a análise documental também inclui outros aspectos de pesquisa, tais como:

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

Gil (2002, p. 46) contribui ao trazer as 3 (três) vantagens da análise documental, descritas na sequência:

- Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.
- Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas.
- Outra vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil

ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Desse modo, a análise documental foi possível mediante o fornecimento dos dados adequados encontrados nos diferentes formatos de documentos, auxiliando a consolidação da pesquisa.

4.3.2 Entrevista Estruturada

O elemento norteador da elaboração das questões elencadas foi a utilização da técnica da entrevista estruturada (MARCONI; LAKATOS, 2013).

No que tange às questões norteadoras, elaborada como roteiro para aporte à elaboração da entrevista estruturada, salientam-se os seguintes questionamentos:

- Para que ocorra a criação de valor devem ser considerados elementos agregadores e indutores como pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos, eliminando o desperdício de tempo, recursos e situações desejáveis?
- Para assegurar a percepção correta de valor por parte dos clientes a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções de Consultoria, é necessário que os profissionais demonstrem ter a Competência em Informação?
- A capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na cocriação de valor para os clientes é pautada no acesso, busca e uso assertivo da informação?
- A adequação das necessidades específicas de demandas (típicas e atípicas/singulares) dos clientes, norteadas pelas informações e estratégias inovadoras, são elementos fundamentais quando utilizados de modo legal e ético aplicados pelas organizações nos diversos recursos que resultarão na cocriação de valor entre a Organização de Consultoria e seus clientes?

Assim, essas perguntas puderam nortear a elaboração da técnica de entrevista estruturada, que consistiu em um roteiro pré-estabelecido, sendo que as perguntas foram elaboradas antecipadamente para o sujeito participante selecionado (MARCONI; LAKATOS, 2013).

O desenvolvimento da entrevista compreendeu os princípios teóricos recomendados por Marconi e Lakatos (2013), considerando que essa técnica quanto aos objetivos, de acordo com essas autoras, propiciam a averiguação dos fatos: constatar se os entrevistados possuem as informações e se são capazes de compreendê-las; a determinação das opiniões sobre os fatos: conhecer como as pessoas pensam ou o que pensam dos fatos; a determinação de sentimentos: entender a forma de agir das pessoas através dos sentimentos e desejo; a 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; a conduta atual ou do passado: inferir no modo de conduta que o entrevistado pode apresentar no futuro, compreendendo a maneira como se comporta no presente ou passado; os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas: descobrir quais fatores podem interferir em suas atitudes, opiniões e sentimentos.

Além disso, outro procedimento considerado importante é a preparação para a entrevista. Atividade que demanda tempo e que para Marconi e Lakatos (2013) 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.

Com base nessas orientações, procedeu-se à entrevista e, ao final, foram apresentadas as respostas ao entrevistado, obtendo sua anuência e, posteriormente, finalizando com os agradecimentos pela colaboração à pesquisa.

Dando continuidade à coleta de dados, foi aplicado também o Diagrama Belluzzo® (2007) aos 6 (seis) consultores que perfazem o universo da *empresa de consultoria 'X'*.

4.3.3 Aplicação do Diagrama Belluzzo®

Para a coleta de dados, foi efetuada sondagem junto aos 6 (seis) profissionais da *empresa de consultoria 'X'* apoiada no uso do Diagrama Belluzzo® (Apêndice C) e em metodologia específica para sua utilização, que de acordo com Belluzzo (2007) foi elaborada com base na aprendizagem significativa de Ausubel e na concepção de mapas conceituais. Essa sondagem objetivou a obtenção de informações sobre as percepções e a visão dos sujeitos pesquisados acerca da ColInfo e a agregação de valor na área de serviços em consultoria.

Ainda, vale lembrar que, de acordo com Belluzzo (2007, p. 75) os mapas conceituais são:

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

Conforme a autora aborda os conceitos, estes podem ser representados e expressados em palavras. A escolha pelo Diagrama Belluzzo® na presente pesquisa considerou que os gestores poderiam expressar esses conceitos e conhecimentos abstratos por meio da construção dos diagramas, além de relacionar e organizar os conceitos diretos, indiretos e gerais a fim de resolver questões, conflitos e refletir sobre suas escolhas conceituais. Contudo, mais que isso os mapas são recursos mentais representativos que proporcionam clareza, geram novas ideias e aprendizado.

Assim, visando explicar com maior amplitude sobre os mapas conceituais, Ruiz-Moreno *et al.* (2008, p. 454) menciona que:

[...] são diagramas que indicam relações entre conceitos incluídos numa estrutura hierárquica de preposições. Conceitos representam regularidades percebidas em acontecimentos, objetos ou seus registros, designados por um rótulo. Esse rótulo pode ser uma palavra, na maioria das vezes, ou um símbolo. Os conceitos estão normalmente contidos dentro dos círculos, retângulos ou

outros símbolos, e as proposições constam de dois ou mais conceitos unidos por palavras de enlace, formando uma unidade semântica.

Os Mapas Conceituais se originaram da teoria cognitiva de David Ausubel (1963,1968) sobre a aprendizagem significativa. Entretanto, foi por meio dos Mapas Conceituais que o conhecimento abstrato pode ser representado formalmente. Os precursores desse modelo foram Novak e Gowin (1986), por meio dos estudos do seu grupo de pesquisa em 1972, em que elaboraram o modelo conceitual baseado nas 3 (três) ideias descritas por Ausubel na teoria da assimilação, como descreve (NOVAK, 2008) e consistem em:

1. Desenvolver novos significados a fim de construir novos conceitos importantes relacionados aos conceitos anteriores;
2. A estrutura cognitiva segue uma organização hierárquica que abrange os maiores, ou seja, conceitos mais amplos para os conceitos menores ou mais específicos.
3. Quando acontece uma aprendizagem significativa, os conceitos se integram com precisão a outros conceitos.

Belluzzo (2003) cita 2 (duas) dimensões distintas: a primeira compreende o saber e habilidade inerentes dos indivíduos, originados de diferentes ambientes práticos proporcionem experiências cognitivas ao indivíduo e este possa lidar com a realidade. A segunda corresponde a uma visão crítica expressa do contexto social, que faz com que as responsabilidades e necessidades dependam de ações concretas, que dependam de pessoas competentes em Informação a fim de compor uma sociedade voltada inteiramente ao processo de ensino e aprendizagem.

Posteriormente, Belluzzo (2007) faz menção ao fato de que Novak e Gowin na década de 70 nos Estados Unidos, baseados na aprendizagem significativa de Ausubel, criaram os mapas conceituais como recurso pedagógico para o aprendizado, que modificaria toda a sociedade contemporânea, pois proporcionaria representar conhecimentos cognitivos dos indivíduos que geralmente não é compartilhado, devido ao fato de não conseguirem expressá-los devidamente.

Em relação à representação do mapa conceitual, o próprio indivíduo se auto-organiza e faz conexão com suas experiências pessoais, seus conhecimentos tácitos, assimilando seu processo cognitivo e motor ao interagir com as formas dispostas no

diagrama a partir de novas informações recebidas e assimiladas para gerar novos conhecimentos significativos.

Desse modo, a fim de apresentar melhor essa técnica para a elaboração do Diagrama Belluzzo®, resultando na visualização das percepções e da visão dos pesquisados em torno dos objetivos da tese, optou-se pela elaboração de um roteiro estruturado para uso adequado do instrumento (Apêndice B).

A demonstração de um exemplo de uso do Diagrama Belluzzo® (Apêndice C) foi apresentada como necessidade de maior familiaridade entre os participantes (6 Consultores) da *empresa de consultoria 'X'*. Assim, a explicação por parte do pesquisador no uso efetivo do diagrama se estendeu pela apresentação dos conceitos teóricos relativos às dimensões: conhecimento, habilidades, atitudes, tomada de decisão e competência em informação. Neste aspecto, a leitura do 'Apêndice B' se fez necessária aos participantes para sanar quaisquer dúvidas quanto ao seu uso. Desse modo, elaboraram-se 5 (cinco) questões que contemplaram as dimensões elencadas e que foram abordadas no uso do Diagrama Belluzzo®, tais questões são: 1) Quais são os conhecimentos indispensáveis a um consultor para criação de valor? 2) Quais são as competências necessárias a um consultor?; 3) Quais são as habilidades necessárias a um consultor?; 4) Quais são as atitudes fundamentais que o consultor deve possuir?; 5) Quais são as informações necessárias para a tomada de decisão efetiva e estratégica na organização?

Para a categorização das respostas obtidas na aplicação do diagrama, optou-se pela "Análise de Conteúdo" de Bardin (2010). Essa técnica consiste em 4 (quatro) processos: pré-análise (permite agrupar, organizar e transcrever o digrama utilizando *software* como o *Word*); codificação (permite compilar os dados brutos obtidos agregando novas representações dos conceitos); categorização (consiste em classificar os elementos, agrupando-os; diferenciando-os, relacionando-os e confrontando-os por meio do subsídio dos quadros conceituais envolvendo a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo em diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e criação de valor em Organizações de Serviços em níveis 1,2,3, (Necessidade, Busca e Uso da Informação) de Yafushi (2019) apresentados nos Quadros 20, 21 e 22 desta tese, que demonstram a correspondência entre a ColInfo, Criação de valor e do

Processo Decisório; e inferência (consiste na interpretação, percepção e tratamento dos resultados obtidos por parte do pesquisador, revendo as ações estratégicas utilizadas anteriormente); já para a consolidação dos resultados foi utilizado também os princípios da teoria do Conceito de Dahlberg (1978, p. 102), “[...] é a compilação de enunciados verdadeiros sobre determinado objeto, fixada por um símbolo linguístico”, ou seja, pode ser utilizado instrumento verbal ou não para a codificação que permita a representação do conceito abstrato.

4.3.4 Questionário

Também foi utilizada a técnica de questionário estruturado com questões abertas, fechadas e com alternativas (ver Apêndice D) para aplicação aos 21 gestores participantes, sendo enviada via *e-mail* pela ferramenta *Google Forms* no dia 20/10/2019 e proporcionando o prazo de retorno viável até dia 10/12/2019.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 86), “[...] o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Neste aspecto, o questionário contou com questões abertas, alternativas e questões fechadas. Para as questões fechadas, utilizou-se escala de atitude de Likert (ver Apêndice D). Cabe ressaltar:

[...] Likert idealizou um método mais simples de construir escalas de atitudes, que não requer especialistas. A Escala de Likert apresenta os seguintes passos: 1. Elaboração de um grande número de preposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado. 2. Estas preposições são apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores 5, 4, 3, 2, 1, que corresponderão a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta, desaprovação [...] (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 109-110).

Assim, optou-se por adotar os seguintes valores e grau de concordância, na elaboração de algumas questões: 4 – Concordo totalmente; 3 – Concordo; 2 – Discordo; 1 – Discordo totalmente.

Desse modo, a elaboração do questionário (ver Apêndice D), foi possível mediante o uso da ‘Figura 18 - Elementos para criação de valor em ambientes de consultoria’ (que permeiam as páginas 156 a 160 da presente tese), utilizando os

principais autores para consolidação e estruturação teórica: Albrecht e Zemke (2002), Alvarenga Neto (2005), Grönroos (1995), Hoffman e Bateson (2006), Iansiti e Lakhani (2014), Payne, Storbacka e Frow (2008), Prahalad e Ramaswamy (2004), Swan e Combs (1976), Valentim *et al.* (2005), Valentim (2008a) e Zeithaml e Bitner (2003).

Ainda em relação às questões elaboradas no instrumento, constituíram-se da seguinte maneira:

- Questões 1 a 6: traça o perfil e as características profissionais e pessoais dos gestores participantes;
- Questões 7 a 13.5: utiliza a escala de atitude de Likert, a fim de compreender melhor o contexto e as políticas organizacionais adotadas.
- Questões 14 a 18: proporciona obter informações a respeito do processo decisório, competência em informação, criação de valor, desenvolvimento profissional (habilidades, competências, atitudes) e percepções dos sujeitos de pesquisa quanto ao universo pesquisado.

Desse modo, todas as informações coletadas possibilitaram dar continuidade para a análise e apresentação dos resultados (Etapa 3), próximo enfoque.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a compilação dos resultados (Etapa 3), a partir da análise e interpretação dos resultados obtidos com os procedimentos metodológicos relativos aos métodos e técnicas empregados neste trabalho para a coleta de dados, com o objetivo de demonstrar a triangulação proposta por Yin (2010) para a análise documental, entrevista estruturada, aplicação do Diagrama Belluzzo® e questionário, respectivamente.

5.1 Revisão da Literatura

Por meio da consolidação e aprofundamento do referencial teórico buscou-se apresentar a inter-relação conceitual entre agregação de valor, acesso e uso da informação, cocriação de valor, ColInfo, organizações de serviços de consultorias e processo decisório, utilizando-se da abordagem da teoria do conceito de Dahlberg (1978) e dos padrões básicos e/ou indicadores de ColInfo elaborados por Belluzzo (2007) conforme exposto anteriormente na Seção 2 (ver Quadro 8, p. 61). Também buscou-se demonstrar a Inter-relação de Padrões e Indicadores de ColInfo e as Dimensões Básicas de Serviço de Cocriação de Valor (ver Quadro 16, p. 149), além da Inter-relação dos Principais Elementos para Cocriação de Valor nas Organizações de Serviços com os Padrões e Indicadores de ColInfo (ver Figura 17, p. 151), resultado da Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em nível 1, 2 e 3 (Necessidade, Busca e Uso da Informação) elaborados por Yafushi (2015).

Dessa maneira, sob a perspectiva das abordagens elencadas no parágrafo anterior e do aprofundamento do referencial teórico construído, foi possível elaborar os Quadros 20, 21 e 22 que permearam todos os elementos: agregação de valor, acesso e uso da informação, cocriação de valor, competência em informação, organizações de serviços de consultorias e processo decisório.

Quadro 20 – Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Nível 1 – “Necessidade de Informação”)

<p>Dimensões do Processo Decisório/Elementos</p> <p>Referem-se ao conjunto de elementos que impactam no processo decisório (competências individuais, estrutura organizacional, fluxo de informações, gerenciamento de recursos tecnológicos, comunicacionais, financeiros, além de processos, produtos, serviços e pessoas, identificação, determinação de análise minuciosa de problemas, seleção e compreensão de informações para a criação de conhecimento) gerando alternativas com soluções racionais, lógicas, estruturadas e efetivas.</p>	<p>Nível 1 - “Necessidade de informação”</p> <p>Refere-se ao reconhecimento da informação como necessária ou indispensável e essencial para o processo decisório, desde o diagnóstico, seleção, análise, avaliação e implementação de ações em contextos organizacionais.</p>	<p>DIMENSÕES DA AGREGAÇÃO DE VALOR - CATEGORIA – “NECESSIDADE DA INFORMAÇÃO”</p> <p>Referem-se a um conjunto de condições para a criação de valor, (pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis.</p>	<p>Padrões e indicadores de ColInfo inter-relacionados com os elementos do processo decisório e agregação de valor no Nível 1 – “Necessidade de Informação”.</p> <p>Referem-se aos parâmetros que identificam principais habilidades a serem desenvolvidas para o acesso, a busca e o uso da informação de forma inteligente e sua aplicação à solução de problemas de forma racional, lógica, estruturada e efetiva. Determinam os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor.</p>
<p>Tomada de decisões</p> <p>Efeitos de escolhas racionais, flexíveis, adaptáveis, éticas e estratégicas, implementadas na organização, decorrentes da avaliação dos gestores de forma responsável a melhor alternativa em âmbito das rotinas, processos, recursos, normas, valores e informações confiáveis, direcionando os objetivos para curto, médio e longo prazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a estrutura e os limites do problema, incluindo informações sobre o contexto ou distintos contextos e cenários possíveis. • Esclarecer preferências, estabelecendo critérios para efetuar escolhas sobre as alternativas que combinem recursos e caminhos de ação com base nas informações referentes ao foco de atenção. • Sistematização da informação sobre as alternativas, resultados e preferências, construindo conhecimento que permita ir para o nível 2 - Busca da Informação. 	<p>✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho: Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2. situações indesejáveis.</p> <p>✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes.</p>	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificam a informação necessária e a modificam para concluir o foco sob controle. ✓ Determinam um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obedecem às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstram compreensão das normas de documentação aplicáveis.
<p>Necessidades Cognitivas</p> <p>Referem-se ao quadro de referência, formado por</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fases do processo decisório: criação, teorias e revisão das 	<p>✓ Inteligência corretiva: representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes,</p>	<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior</p>

<p>experiências anteriores, conhecimentos prévios e significados interiorizados a partir de observações próprias da realidade, além da influência de um contexto sociocultural, permitindo produzir sentido através de um processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação da realidade e do mundo.</p>	<p>informações sistematizadas a fim de processar a informação adequadamente, formar opinião e agir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e desenvolvimento das necessidades a partir de significados produzidos mediante processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação das alternativas identificadas em contraponto à realidade. 	<p>reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes.</p> <p>✓ Dimensão - Inteligência para execuções: Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes.</p>	<p>parte das ideias contidas nas informações necessárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reformulam conceitos com suas próprias palavras. ✓ Comparam o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentam a capacidade de serem capazes de sintetizarem a informação para desenvolverem ou completar um projeto. ✓ Organizam a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas.
<p>Reações Emocionais</p> <p>Referem-se às emoções que canalizam a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço, dentre outros fatores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estresse devido à complexidade e quantidade de informações, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações. • Fatores emocionais na formulação do problema constituídos a partir de incertezas, gaps de conhecimento, crenças e percepções inconscientes. 	<p>✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes.</p>	<p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliam a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinarem sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identificam lacunas na informação necessária e revisam estratégias de busca e procuram obter mais informação.
<p>Dimensões situacionais</p> <p>Referem-se aos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização e que determinam os critérios pelos quais o valor das informações é julgado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões programadas, consideradas como sendo repetitivas, rotineiras e estruturadas-tomadas automaticamente – sendo previsíveis e incorporadas em sistemas da informação e as Decisões não programadas, não dispendo de soluções automáticas, pois são desestruturadas, dependo da solução do decisor e sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Dependem do reconhecimento da necessidade e do acesso à 	<p>✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho: Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2. situações indesejáveis.</p> <p>✓ Dimensão - Inteligência recuperativa Representa a capacidade efetiva</p>	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificam a informação necessária e a modificam para concluir o foco sob controle. ✓ Determinam um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliam a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinarem sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identificam lacunas na informação necessária e revisam estratégias de busca e procuram obter mais informação. ✓ Buscam a informação via eletrônica ou

	<p>informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tática para elaborar problemas, dependendo das informações dos grupos de pessoas, das dimensões do problema, do ambiente de trabalho e dos pressupostos para a solução de problemas. 	<p>do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes.</p>	<p>com pessoas utilizando uma variedade de métodos.</p> <p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reformulam conceitos com suas próprias palavras. ✓ Comparam o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articulam e aplicam critérios de avaliação para a informação e as fontes. <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentam a capacidade de serem capazes de sintetizar a informação para desenvolverem ou completar um projeto. ✓ Organizam a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumprem as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso da informação necessária. ✓ Obedecem às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstram compreensão das normas de documentação aplicáveis.
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21 – Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Nível 2 – “Busca de Informação”)

<p>Dimensões do Processo Decisório/Elementos</p> <p>Referem-se ao conjunto de elementos que impactam no processo decisório (competências individuais,</p>	<p>Nível 2 - “Busca de informação”</p> <p>Refere-se ao processo dinâmico ou atividade de pesquisa em estágios</p>	<p>Dimensões da agregação de valor - Categoria – “BUSCA DA INFORMAÇÃO”</p> <p>Refere-se à capacidade</p>	<p>Padrões e indicadores de Colnfo inter-relacionados com os elementos do processo decisório e agregação de valor no Nível 2 “Busca de Informação”</p>
--	--	---	---

<p>estrutura organizacional, fluxo de informações, gerenciamento de recursos tecnológicos, comunicacionais, financeiros, além de processos, produtos, serviços e pessoas, identificação, determinação de análise minuciosa de problemas, seleção e compreensão de informações para a criação de conhecimento) gerando alternativas com soluções racionais, lógicas, estruturadas e efetivas.</p>	<p>conhecidos como: iniciação, seleção, exploração, formulação, sistematização e apresentação a fim de identificar e obter a informação necessária ou indispensável e essencial para o processo decisório desde o diagnóstico, seleção, análise, avaliação e implementação de ações em contextos organizacionais.</p>	<p>efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes e a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes.</p>	<p>Referem-se aos parâmetros que identificam principais habilidades a serem desenvolvidas para o acesso, a busca e o uso da informação de forma inteligente e sua aplicação à solução de problemas de forma racional, lógica, estruturada e efetiva. Norteada por princípios, assegura a busca e a percepção correta de valor por parte dos clientes, interagindo com os elementos (cognitivos, emocionais e situacionais) do ambiente, critérios que utilizam para julgar uma informação válida/útil que atendam às suas reais necessidades como: produto, preço, apoio, informações, qualidade, experiência vivenciada em serviços, diagnóstico e soluções de problemas, integrando estratégias de interação com foco no cliente.</p> <p>Guiada por princípios de Cocriação de valor - análise/verificação, compartilhamento e trocas de informações e de novos dados que resultem na percepção e geração de valor para os clientes e organizações, pautados no relacionamento comunicativo, na identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas.</p>
<p>Tomada de decisões</p> <p>Efeitos de escolhas racionais, flexíveis, adaptáveis, éticas e estratégicas, implementadas na organização, decorrentes da avaliação dos gestores de forma responsável a melhor alternativa em âmbito das rotinas, processos, recursos, normas, valores e informações confiáveis, direcionando os objetivos para curto, médio e longo prazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guiada por princípios heurísticos e hábitos, a busca ocorre em ciclos recorrentes, interagindo sem ordem predeterminada e de forma dinâmica com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente, dependendo da percepção dos indivíduos sobre o papel da informação e os critérios que utilizam para julgar uma informação válida (útil) ou não. • Busca motivada por problemas, isto porque para transpor a lacuna identificada no nível 1 – Necessidade da informação, o indivíduo se utiliza de algum tipo de ‘ponte’, que corresponde às estratégias utilizadas para superá-la e que representam o processo de busca de informação, promovendo uma mudança no seu estado de conhecimento para atender à solução de 	<p>✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho: Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2. situações indesejáveis.</p> <p>✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a</p>	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Usam fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento. ✓ Identificam uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais. ✓ Identificam o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes. ✓ Modificam a informação necessária para concluir o foco sob controle. ✓ Determinam a disponibilidade da informação necessária e tomam decisões sobre as estratégias de busca. ✓ Determinam um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação,</p>

	<p>problemas no processo decisório.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os critérios para uma solução satisfatória envolvem a escolha de fatores como mudanças ambientais, experiência, conhecimento, interesse, avaliação da informação, requisitos do problema, tempo para solução, relevância da informação recuperada, dentre outros. 	<p>capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes.</p>	<p>acessam a informação necessária com efetividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Selecionam os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária. ✓ Identificam os tipos de informação contidos em fontes impressas e eletrônicas. ✓ Constroem e implementam estratégias de busca delineadas com efetividade. ✓ Buscam a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. ✓ Avaliam a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da busca.
<p>Necessidades Cognitivas</p> <p>Referem-se ao quadro de referências, formado por experiências anteriores, conhecimentos prévios e significados interiorizados a partir de observações próprias da realidade, além da influência de um contexto sociocultural, permitindo produzir sentido através de um processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação da realidade e do mundo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplas regras são necessárias para o gerenciamento das decisões, considerando-se a existência de situações de natureza cognitiva e que envolvem a busca da informação: gap' de conhecimento; pensamentos vagos e ambíguos centrados no problema geral ou área de incerteza e relacionados com experiências passadas. Além disso, outros fatores desse teor também são relevantes: escolha de um tema com probabilidade de sucesso e capaz de satisfazer critérios de interesse pessoal, informação disponível e tempo alocado claros e mais direcionados, com foco no problema, envolvendo a identificação e seleção de ideias e o término da busca com um entendimento personalizado sobre o problema investigado e sua solução. • Alta velocidade na tomada de decisões tendo como elementos de influência no processo decisório: tempo, custo, qualidade, urgência na resolução do problema, importância estratégica, prevenção de riscos, impacto na receita, satisfação de cliente, melhoria do clima organizacional, aderência aos valores da organização, alinhamento aos objetivos de desempenho, atender as 	<p>✓ Dimensão - Inteligência corretiva: Representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes.</p> <p>✓ Dimensão - Inteligência para execuções: Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes.</p>	<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demonstram conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida. ✓ Reformulam conceitos com suas próprias palavras. ✓ Comparam o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articulam e aplicam critérios de avaliação para a informação e as fontes, avaliando as contradições. <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentam a capacidade de síntese da informação para desenvolverem ou completarem um projeto. ✓ Organizam a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utilizam adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da</p>

	exigências legais, assegurar cumprimento de normatização, eficiência e eficácia, além de outros.		<p>ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obedecem às políticas institucionais de acesso às fontes de informação, preservam a integridade das fontes, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação. ✓ Demonstram compreensão das normas de documentação aplicáveis.
<p>Reações Emocionais</p> <p>Referem-se às emoções que canalizam a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço, dentre outros fatores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estresse devido à complexidade e quantidade de informações, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações. • Fatores emocionais na formulação do problema constituídos a partir de incertezas, gaps de conhecimento, crenças e percepções inconscientes. • A confusão, incerteza e dúvida podem aumentar durante a busca da informação, havendo dois tipos de incerteza: conceitual e quanto ao processo de recuperação da informação (interação usuário e fonte de informação.); frustração e inadequação (caso a fonte de informação não tenha atendido). • Alívio, realização e satisfação (caso a busca tenha atendido); • Desapontamento (caso a busca não tenha atendido) 	<p>✓ Dimensão - Inteligência recuperativa:</p> <p>Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes.</p>	<p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliam a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identificam lacunas na informação necessária e revisam estratégias de busca e procuram obter mais informação. ✓ Utilizam a autoajuda dos sistemas de recuperação da informação e outros meios para melhorar os resultados da busca.
<p>Dimensões situacionais</p> <p>Referem-se aos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização e que determinam os critérios pelos quais o valor das informações é julgado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dependendo do tipo de processo decisório: (esporádico, fluido ou reprimido) há necessidade de requisitos, normas e expectativas inerentes ao trabalho do usuário e aos contextos organizacionais nos quais transita: os grupos de pessoas, as dimensões do problema, o ambiente de trabalho e os pressupostos para a solução de problemas. • Estrutura, incentivos e acesso à informação, constituídos pelas características físicas e sociais da organização ou setor no qual um grupo trabalha e que influenciam 	<p>✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho:</p> <p>Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de</p>	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificam a informação necessária e a modificam para concluir o foco sob controle. ✓ Consideram os custos e benefícios da aquisição da informação necessária. ✓ Determinam um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação,</p>

	<p>suas atitudes quanto à informação, seus tipos, estruturas requeridas, seu fluxo e sua disponibilidade de acesso, busca e uso no processo decisório.</p>	<p>escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2. situações indesejáveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes. ✓ Inteligência corretiva: Representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes. ✓ Dimensão - Inteligência para execuções: Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes. ✓ Inteligência extra valor: Representa a cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes. 	<p>acessam a informação necessária com efetividade, retraindo e melhorando a estratégia de busca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliam a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinarem sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identificam lacunas na informação necessária e revisam estratégias de busca para obterem mais informação. ✓ Buscam a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. <p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reformulam conceitos com suas próprias palavras. ✓ Comparam o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articulam e aplicam critérios de avaliação para a informação e as fontes. <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentam a capacidade de síntese da informação para desenvolverem ou completarem um projeto. ✓ Organizam a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utilizam adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados sendo capaz de sintetizar a informação para desenvolverem ou completarem um projeto. <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a</p>
--	--	---	---

			<p>informação ética e legalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumprem as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso da informação necessária. ✓ Obedecem às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstram compreensão das normas de documentação aplicáveis.
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 22 – Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Nível 3 – “Uso da Informação”)

<p>Dimensões do Processo Decisório/Elementos</p> <p>Referem-se ao conjunto de elementos que impactam no processo decisório (competências individuais, estrutura organizacional, fluxo de informações, gerenciamento de recursos tecnológicos, comunicacionais, financeiros, além de processos, produtos, serviços e pessoas, identificação, determinação de análise minuciosa de problemas, seleção e compreensão de informações para a criação de conhecimento) gerando alternativas com soluções racionais, lógicas, estruturadas e efetivas.</p>	<p>Nível 3 - “Uso da informação”</p> <p>Refere-se ao processo situacional dado à informação, envolvendo o meio social e/ou profissional do indivíduo, os tipos de problemas enfrentados e o modo de resolvê-los mediante a combinação e o estabelecimento de um contexto ‘adequado’ para o uso da informação, estabelecendo regras e normas que moldam os comportamentos, por meio dos quais a informação tornar-se-á útil.</p>	<p>Dimensões da agregação de valor - Categoria – “USO DA INFORMAÇÃO”</p> <p>Refere-se aos processos contemporâneos - planejamento e implementação de métricas organizacionais, aprendizagem organizacional e competências, adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes, excelência operacional (desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora), desenvolvimento de novos <i>softwares</i> - sistemas de recuperação que executam a análise das falhas em serviços, implementação de modelos de precificação como - <i>value-based pricing</i> (preços baseados em valor) ou <i>outcomes-based</i> (baseados em resultados). Guiada pela cultura organizacional – representa as estratégias inovadoras adotadas na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes, as crenças e atitudes/ações fortes, habilidades e comportamentos positivos e assertivos dos colaboradores e líderes, preservam o compromisso, confiança e fidelidade, excelência, atendimento personalizado e contínuo com ênfase no fornecimento e criação de valor em parceria com os clientes e colaboradores.</p>	<p>Padrões e indicadores de ColInfo inter-relacionados com os elementos do processo decisório e agregação de valor no Nível 3 “Uso da Informação”</p> <p>Referem-se aos parâmetros que identificam principais habilidades a serem desenvolvidas para o acesso, a busca e o uso da informação de forma inteligente e sua aplicação à solução de problemas de forma racional, lógica, estruturada e efetiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes e a cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes.
<p>Tomada de decisões</p> <p>Efeitos de escolhas racionais, flexíveis, adaptáveis, éticas e</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A preocupação com as limitações no processamento da informação é importante porque o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho: Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, 	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da</p>

<p>estratégicas, implementadas na organização, decorrentes da avaliação dos gestores de forma responsável a melhor alternativa no âmbito das rotinas, processos, recursos, normas, valores e informações confiáveis, direcionando os objetivos para curto, médio e longo prazo.</p>	<p>organizacional utiliza da informação estruturada para o processo decisório estratégico com o fim de minimizar as incertezas ambientais e identificar soluções de problemas e novas oportunidades de negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O uso da informação para o processo de tomada de decisão deve ser estruturado por rotinas e regras, além da realização de monitoramento sistemático de informações, realizado pela sondagem permanente dos ambientes internos e externos. • Muitos problemas competem por atenção, o que exige da alta administração uma análise sistemática de informações que envolva a escolha de alternativas que estejam melhor alinhadas ao negócio da organização e a obtenção de resultados que superem significativamente os padrões de desempenho necessários. 	<p>pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2. situações indesejáveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes. 	<p>necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formula questões apropriadas baseado na informação necessária obtida. ✓ Modifica a informação necessária para concluir o foco sob controle. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes. ✓ Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da busca. ✓ Identifica lacunas na informação necessária obtida. ✓ Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.
<p>Necessidades Cognitivas</p> <p>Referem-se ao quadro de referências, formado por experiências anteriores, conhecimentos prévios e significados interiorizados a partir de observações próprias da realidade, além da influência de um contexto sociocultural, permitindo produzir sentido através de um processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação da realidade e do mundo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificação e tendências cognitivas, compreendendo o modo como o usuário percebe seus vazios cognitivos e como deseja informações que o ajudem a resolver a situação-problema. • Processamento seletivo da informação é outro aspecto de importância, envolvendo a localização da informação relevante para o tema geral de interesse do processo decisório, ler para se tornar informado e relacionar a nova informação ao conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho: Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2. situações indesejáveis. ✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes. 	<p>Padrão 1 - Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formula questões apropriadas baseado na informação necessária obtida. ✓ Modifica a informação necessária para concluir o foco sob controle. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes. ✓ Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da busca.

	<p>prévio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência corretiva: representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes. ✓ Dimensão - Inteligência para execuções: Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes. ✓ Dimensão - Inteligência extra valor: Representa a cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica lacunas na informação necessária obtida. ✓ Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida. <p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida. ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes, avaliando as contradições. <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresenta a capacidade de síntese da informação para o processo decisório. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obedecem às políticas institucionais de acesso às fontes de informação, preservam a integridade das fontes, equipamentos,
--	----------------	---	---

			<p>sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demonstram compreensão das normas de documentação aplicáveis.
<p>Reações Emocionais</p> <p>Referem-se às emoções que canalizam a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço, dentre outros fatores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão para aderir ao pensamento do grupo, considerando que a predominância é o sentimento de lealdade, quase incondicional e decorre de um modo de pensar que se torna habitual quando as pessoas se sentem profundamente envolvidas com um grupo coeso, cuja marca é a busca de unanimidade, desprezando quaisquer motivações para apreciar visões alternativas. Entretanto, isso impacta o processamento interno das demandas e das influências externas que se diferenciam, de pessoa para pessoa, em razão de sua história individual quanto ao projeto profissional e ao estilo de vida, constituindo-se em mapas mentais que se originam na família, nos grupos de convivência, nas múltiplas experiências e nos valores mais centrais na formação de cada indivíduo e que orientam e configuram as atitudes, pensamentos e ações no processo decisório. • Excesso de compromisso em situações de crescimento, envolvendo tempo de atraso, grau de impacto positivo ou negativo no processo decisório, além do tempo que para cumprir com as atividades priorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência corretiva: Representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes. ✓ Dimensão - Inteligência para execuções: Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes. ✓ Dimensão - Inteligência extra valor: Representa a cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes. 	<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências. ✓ Analisa a lógica da argumentação da informação obtida. ✓ Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra da informação em uso. <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresenta a capacidade de síntese da informação para o processo decisório. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demonstram compreensão

			acerca das questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia.
<p>Dimensões situacionais</p> <p>Referem-se aos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização e que determinam os critérios pelos quais o valor das informações é julgado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem, que existem nos ambientes de trabalho e que dependem das características físicas e sociais da organização ou setor no qual um grupo trabalha e que influenciam suas atitudes quanto à informação, seus tipos, estruturas requeridas, seu fluxo e sua disponibilidade. • A absorção da incerteza é outro elemento importante a ser considerado, isto porque a incerteza em ambiente de negócio envolve três dimensões: capacidade, volatilidade e complexidade, as quais caracterizam o ambiente de toda organização e influenciam diretamente no processo das tomadas de decisão. Há necessidade de informações técnicas, operacionais e de processos para verificação de 'gargalos' e esclarecimento de dúvidas com vistas à melhoria do processo decisório. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão - Inteligência para o desempenho: Determina os critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o nível 2.situações indesejáveis. ✓ Dimensão - Inteligência recuperativa: Representa a capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes. ✓ Dimensão - Inteligência corretiva: Representa a capacidade interna de execução de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes. ✓ Dimensão - Inteligência para execuções: Representa a extensão e adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes. ✓ Dimensão - Inteligência extra valor: Representa a cultura organizacional e estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes. 	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica a informação necessária e a modifica para concluir o foco sob controle. ✓ Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento. ✓ Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária. <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avalia a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identifica lacunas na informação necessária e revisa estratégias de busca para obter mais informação. ✓ Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. <p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou

			<p>outras características que envolvem a informação necessária.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes. ✓ Analisa a lógica da argumentação da informação obtida. <p>Padrão 4 Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresenta a capacidade síntese da informação para desenvolver o processo decisório. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumprem as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso da informação necessária. ✓ Obedecem às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstram compreensão das normas de documentação aplicáveis.
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa maneira, a elaboração desses quadros conceituais, igualmente, permitiu a interlocução com a Análise de Conteúdo de Bardin (2010) para a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação da técnica de questionário às *organizações-clientes*, parte integrante do desenvolvimento do estudo de caso.

5.2 Análise Documental

Como resultado da análise documental, procedeu-se à caracterização do universo de pesquisa.

A *empresa de consultoria 'X'*, sua matriz está localizada na cidade de Araçatuba-SP e sua filial na cidade de Bauru, interior do Estado de São Paulo. Essa organização atua desde 1993, e seus clientes compreendem uma vasta relação que vai desde o atendimento de organizações consideradas de médio porte até grandes organizações.

A *empresa de consultoria 'X'*, também disponibiliza uma Revista Digital em seu *site* com conteúdo empresarial proporcionando dicas de empreendedorismo, notícias, curiosidades, calendário de obrigações e outras informações, além de ofertar no endereço eletrônico, o acesso a diversos formulários (Instrução do Documento de Arrecadação de Receitas Federais - DARF -, Comprovantes, Tabelas de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, Simples, Termos de Rescisão, Imposto de Renda, Sistema de Cálculo de Acréscimos Legais da Receita Federal - Sicalc) e modelos de documentos (Contratos, Declarações, Estatutos, Procurações e Recibos, além de documentos para Imóveis e Condomínios) e certidões negativas (Certidões em âmbito Federal - Dívida Ativa, Consultas do Simples, Previdência Social, etc.) dos estados e municípios.

As 9 (nove) *organizações-clientes* são empresas sólidas reconhecidas no mercado e atuam desde o ano de 2007 até o momento, são empresas prestadoras de serviços de diversas áreas que incluem: plantação e serraria, captação de recursos financeiros, vistoria, importação, exportação e logística, despachantes, serviços contábeis e avaliação de ativos.

Apresenta-se o Quadro 23 que descreve alguns aspectos da *empresa de consultoria 'X'*, almejando trazer a compreensão das atividades realizadas pelos especialistas, bem como indicar as características da organização, e os norteadores organizacionais - missão, visão e valores.

Quadro 23 – Elementos informativos da Organização X Consultoria

Empresa	Número de Consultores e Formação	Visão, missão e valores da Organização X de Consultoria	Características da Prestação de Serviços
<i>Empresa de consultoria 'X'</i>	7 Consultores (sendo 6 consultores com Graduação em Ciências Contábeis e o proprietário e consultor possui Graduação em Administração e em Ciências Contábeis)	<p>Visão: Ser reconhecida como padrão de excelência na comunidade empresarial e, pelo planejamento e execução dos serviços com qualidade, buscar o crescimento de nossos clientes, internos e externos.</p> <p>Missão: Oferecer Soluções nas áreas contábeis e administrativas, visando garantir a satisfação das necessidades dos clientes, pela qualidade diferenciada de nossos serviços, descobrindo caminhos que proporcionem benefícios reais a seus negócios.</p> <p>Valores: Nossos valores unem nossos colaboradores e criam uma cultura comum à empresa, ditando a forma de agir com clientes e nossos colaboradores.</p>	<p>A empresa é especializada em Auditoria e Assessoria em Soluções Empresariais, com total sigilo das informações profissionais de seus clientes, e de documentos oficiais ou extraoficiais envolvidos na prestação de seus serviços consultivos. A constituição de seus serviços ofertados, abrangem a seguinte característica:</p> <p>Assessoria Tributária; - Estudo Fiscal com objetivo do enquadramento fiscal tributário personalizado;</p> <p>Contabilidade - Abertura e encerramento de empresas, contabilidade, escrita fiscal, departamento pessoal, RH, apuração de impostos, Declarações do Imposto de Renda Pessoa Física e Jurídica, DCTF, DACON, DITR, GIAs, SPED Contábil e Fiscal, Nota Fiscal Eletrônica, Nota Fiscal Paulista, <i>Transfer Price</i> e demais obrigações;</p> <p>Auditoria - Auditoria das Demonstrações Financeiras; - Laudo de Avaliação Contábil; - Auditoria Interna e de Gestão; - Inventário Físico de Estoques e Ativo Fixo; - Auditoria Trabalhista e Previdenciária; - Auditoria de Sistemas; - <i>Due Diligence</i> (Investigação para Aquisição); - Auditoria de Sorteios e Premiações;</p> <p>Perícia - Perícia Judicial; - Perícia Extrajudicial; - Avaliações; - Revisão de Contratos de Empréstimos e Financiamentos; - Assistência Técnica; - Perícia e Cálculos Trabalhistas.</p>

Fonte: Empresa de consultoria 'X', via e-mail

Ainda em relação à empresa de consultoria 'X', esta, exerceu o papel de mediadora entre as 9 (nove) organizações-clientes participantes da pesquisa e a pesquisadora. Desse modo, a facilidade no acesso às informações dessas organizações em questão, deu-se por meio, da mediação da empresa de consultoria

'X', que possui em seu quadro fixo de Clientes 72 empresas, dentre as quais foram indicadas 22 organizações, obtendo retorno e ciência de apenas 9 (nove) *organizações-clientes* que são prestadoras de serviços e possuem potencial para aprofundamento da respectiva pesquisa.

As 9 (nove) organizações participantes são denominadas nesta pesquisa como *organizações-clientes* e permanecerão no anonimato a pedido das mesmas. Desse modo, serão identificadas por letras (A, B, C, D, E, F, G, H, I). Todas as *organizações-clientes* encontram-se localizadas em diferentes municípios do Estado de São Paulo, tendo como característica o fato de serem organizações nacionais, prestadoras de serviços. Desse modo, as *organizações-clientes* são caracterizadas da seguinte maneira:

- **Organização-Cliente A** – Prestadora de serviços de serraria e plantio, sua principal atividade consiste no apoio à produção florestal, fundada em 2014, a empresa dispõe de 25 funcionários.
- **Organização-Cliente B** – Prestadora de serviços em captação de recursos financeiros para entidades sem fins lucrativos nas áreas da Saúde, Educação, Assistência e Meio Ambiente, até o momento foram captados 25 milhões de reais, com 7 milhões de reais restituídos e mais de 63 projetos. Fundada em 2012, possui 5 (cinco) funcionários.
- **Organização-Cliente C** – Prestadora de serviços no segmento de vistorias, inspeções, regulação, consultoria, homologações e histórico veicular. Fundada em 2007 dispõe de 15 funcionários, sua carteira de cliente atende: Seguradoras, Financeiras, corretores, despachantes, montadoras, locadoras, centros automotivos, lojistas, concessionárias entre outros.
- **Organização-Cliente D** - Prestadora de serviços no segmento de vistorias, inspeções, regulação, consultoria, homologações e histórico veicular. Fundada em abril do ano de 2019 dispõe de 5 (cinco) funcionários, sua carteira de cliente atende: Seguradoras, Financeiras, corretores, despachantes, montadoras, locadoras, centros automotivos, lojistas, concessionárias entre outros.
- **Organização-Cliente E** – Prestadora de serviços no segmento de vistorias, inspeções, regulação, consultoria, homologações e histórico veicular. Fundada em

maio do ano de 2019 dispõe de 5 (cinco) funcionários, sua carteira de cliente atende: Seguradoras, Financeiras, corretores, despachantes, montadoras, locadoras, centros automotivos, lojistas, concessionárias entre outros.

- **Organização-Cliente F** - Prestadora de serviços nas áreas de Importação, Exportação, Logística e Assessoria em Comércio Exterior, em seu portfólio de serviços destacam-se: desembaraço aduaneiro, agenciamento em transporte nacional e internacional, rodoviário, aéreo e marítimo. Fundada no ano de 2013, possui 7 (sete) funcionários.
- **Organização-Cliente G** - Prestadora de serviços de despachante, sua atuação consiste na regulamentação de documentos de veículos e na efetivação dos registros e vistorias de veículos, em concordância com a legislação de trânsito. Fundada no ano de 2009, possui 4 (quatro) funcionários.
- **Organização-Cliente H** – Prestadora de serviços de contábeis. Fundada no ano de 2009, possui 15 colaboradores, executam toda a parte legal de Elaboração e regularização de admissão, demissão, folha de pagamento, tributos/impostos devidos municipais, estaduais e federais, abertura e fechamento de firmas, etc.
- **Organização-Cliente I** - Prestadora de serviços de avaliação de ativos. Fundada no ano de 1998, possui 3 (três) profissionais, sendo estes, sócios-proprietários e responsáveis pela execução dos serviços.

Dessa maneira, após a realização da análise documental que possibilitou a caracterização do universo de pesquisa e a seleção dos sujeitos pesquisados, foi possível dar prosseguimento à coleta de dados, realizando a entrevista estruturada cujos resultados são apresentados a seguir.

5.3 Entrevista Estruturada

Esta etapa refere-se à análise das respostas obtidas com o uso das técnicas de entrevista estruturada. Para tanto, participou desse processo o proprietário e consultor da *empresa de consultoria 'X'*. Para a interpretação das respostas obtidas, obteve-se apoio nos quadros conceituais envolvendo a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços em níveis 1, 2, 3 (“Necessidade, Busca e Uso da

Informação”) elaborados e apresentados nos Quadros 20, 21, 22, contemplando as dimensões do processo decisório, a criação de valor, as tomadas de decisões, as necessidades cognitivas, as reações emocionais e as dimensões situacionais. A entrevista estruturada foi aplicada no dia 05/08/2019 às 17h00 para o proprietário e diretor da *empresa de consultoria ‘X’*, observando-se roteiro e procedimentos propostos por Marconi e Lakatos (2013). Dessa maneira, as seguintes questões foram propostas (ver Apêndice A) na entrevista e obtiveram as seguintes respostas:

No questionamento nome e função exercida (questão 1 e 2), utilizamos o termo “Consultor X” para o proprietário e diretor.

Já em relação ao tempo de experiência profissional na área que trabalha (questão 3), a seguinte resposta foi indicada: “18 anos”. Quanto à idade do participante (questão 4), também obtivemos a informação necessária: “37 anos”.

No que tange à descrição de sua formação (Escolar - Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado e Outros/ Ano de formação/ Área de Conhecimento) abordados na questão 5, foram indicadas as respostas: “*Bacharel - Administrador de Empresas – dez/2002 e Bacharel - Ciências Contábeis – dez/2012*”.

Em relação à questão 6 - Como você vê o mercado de atuação da organização? A resposta proporcionada contempla: “*Mercado em ascensão, com muitos desafios tecnológicos e mudanças culturais em relação aos novos entrantes no mercado de trabalho*”.

No quesito - Dentre as diferentes áreas existentes no contexto de negócios de consultoria (Administração Geral, Comunicação, Contabilidade, Economia, Finanças, Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas, Legislação, Marketing, Planejamento, Produção, Relações Trabalhistas, Serviços, Tecnologia da Informação, Tributos, Vendas, etc), quais são as áreas que sua organização mais atua no momento? proposto na entrevista na questão 7, o resultado obtido fez a seguinte resposta: “*Contabilidade, finanças e administração geral*”.

No questionamento 8 - Qual é o porte (tamanho) das organizações que sua empresa presta os serviços de consultoria? Obtivemos a seguinte indicação: “*Empresas médias e de grande porte*”.

Em relação ao grau de importância (5 - Extremamente importante; 4 - Muito importante; 3 - Importante; 2 - Pouco importante, 1 - Sem Importância) que sua organização atribui aos elementos que perfazem os setores do ambiente externo? salientados na questão 9, as indicações geradas foram: *“(5) Clientes, (4) Tecnologia, (3) Economia, (2) Concorrência e (1) Legislação”*.

No que tange - Qual o seu parecer a respeito da informação e do conhecimento como fator de desempenho assertivo e inovação na área de consultoria? abordados na questão 10, ressalta-se:

“Os clientes que procuram uma consultoria se permeiam na necessidade de alguém com maior experiência e conhecimento do que possui internamente na empresa, sendo assim, o conhecimento é de suma importância para o desenvolvimento dos trabalhos em uma firma de consultoria”.

Na sequência da questão 11 - O que você considera ser agregação de valor na sua área de atuação? Pode-se compreender por meio das palavras do proprietário e diretor:

“Consideramos com agregação de valor quanto conseguimos oferecer soluções aos problemas do cliente e, que, reflitam em seu resultado financeiro. De forma que, não considere nossos honorários apenas como custo, mas sim como um investimento realizado”.

Em relação à questão 12 - Como ocorre a criação de valor entre a sua organização prestadora de serviços de consultoria e as organizações-clientes? Indica-se:

“Através de confiança conquistada, seja por tempo de atuação, seja por resolução de situações que pareçam muito complexas para eles. Também é gerado valor quando algum cliente satisfeito nos indica para outras empresas, desta forma, nos dando um feedback positivo com relação ao nosso atendimento”.

No que tange à questão 13 - Descreva até 5 habilidades que você considera importante para a tomada de decisão assertiva na organização, foi salientado: *“Adaptabilidade (Entendimento do negócio do cliente); Empatia - Percepção das necessidades do cliente; Autoaprendizado; Visão Sistêmica e Disciplina”*.

Na sequência, na questão 14 - No que tange às tomadas de decisão, quais são as facilidades e dificuldades encontradas em relação aos processos para a criação de valor? Indica-se:

“Acontece muitas dificuldades quando não temos informações suficientes para tomada das decisões. Já quando temos que tomar uma decisão relacionada a clientes de um mercado que atendemos várias empresas, a própria vivência torna fácil as tomadas de decisões”.

No que tange à questão 15 - Quais são as principais fontes de informação (jornais, revistas da área, sites de busca da WEB, Livros, Colegas de Trabalhos, Bases de dados *on-line*, Clientes, Portais Empresariais, etc.) que são utilizados pela sua organização nas tomadas de decisões? Obteve-se:

“Na maior parte são consultas na WEB em sites oficiais, tais como: Legislação Federal, Normas do Conselho Federal de Contabilidade. Também temos assinatura de consultoria eletrônica para assuntos que possam causar divergências entre nós”.

Já em relação à questão 16 - Quais os tipos de informação que você utiliza para desenvolver suas atividades, processos e solucionar problemas diariamente? Indica-se: *“Legislação pertinente, práticas atualmente usadas para cada segmento, especificidades setoriais”.*

No questionamento 17 - O que você considera em ser “competente em informação” na sua área de atuação? Salieta-se:

“Competente em informação, diria que seja o indivíduo que consiga utilizar uma experiência passada como fonte para atendimento de clientes futuros. Além disso, mais considero como mais importante do que a informação, é conhecer a fonte de onde buscá-la”.

A questão 18 contempla: A empresa apresenta e utiliza alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações que são essenciais na execução das atividades, processos, gerenciamento e resoluções de problemas? () Sim () Não Qual?. A resposta obtida indicada foi: *“Sim. Pastas compartilhadas em rede, com pesquisas realizadas por todos”.*

Já em relação à questão 19 - Como ocorre a troca e compartilhamento de informações e conhecimentos entre os consultores/profissionais da organização? Indica-se a seguinte indicação: *“Os trabalhos são armazenados 100% em nuvem, compartilhada entre todos profissionais. Os assuntos que, na visão do profissional, possa contribuir com seu colega de trabalho, é armazenada em uma pasta chamada “Arquivos Úteis”.*

No questionamento 20 - Descreva até 5 habilidades que você considera importante para acesso e uso da informação de maneira efetiva e estratégica. Indica-se a resposta proporcionada pelo proprietário e Diretor: *“Visão sistêmica, Ceticismo, Visão crítica, Resiliência e Cordialidade”.*

No que tange à questão 21 - A organização possui algum programa de capacitação para o acesso e uso da informação? Ressalta-se:

“Na contratação, passa-se por um período de integração onde todos conhecem as ferramentas de consulta. Quando tem atualizações, todos são informados mensalmente, por meio de reuniões entre as equipes onde são discutidos todos os assuntos que ocorreram”.

Por fim, a questão 22 - Neste momento, você poderá acrescentar outras observações/percepções que não foram abordadas nesta entrevista e que você julga necessário descrever. As seguintes informações foram indicadas na entrevista:

“Acredito que, o que mais tem e terá valor no mercado atual é a informação. Aquele que a detém e que, principalmente, saber usar em seu benefício, com certeza levará vantagem em relação aos seus concorrentes e atingirá os objetivos dos clientes com maior frequência”.

Dessa maneira, a entrevista proporcionou compreender algumas informações sobre o sujeito entrevistado: apesar de ser considerado um homem jovem, possui experiência profissional já consolidada. Detém visão ampla sobre os desafios, mudanças e novos concorrentes no mercado; atende empresas de médio e grande porte, em áreas específicas, tais como: Contábeis, Finanças e Administração Geral. Ressaltou na entrevista que o cliente é um elemento extremamente importante, seguidamente da Economia, Tecnologia, Concorrência e indicou que a Legislação não possui importância, talvez pelo fato da empresa se adequar diariamente, consultando

bases confiáveis da área (questão 15), acessando às informações legislativas e específicas do setor (questão 16).

Na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços, que perpassam todos os três níveis descritos nos quadros 20, 21 e 22 - “necessidade, busca e uso da Informação”, apresenta todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Isso pode ser observado pela transversalidade entre os Padrões e as respostas indicadas nas questões (10 a 22), propiciando a indicação do conhecimento como fundamental para o desempenho assertivo e inovador; embasado na agregação de valor pautado em soluções de problemas e gerando resultados financeiros.

A criação de valor entre a Consultoria e as *organizações-clientes* ocorre por meio da confiança, resolução de situações complexas e satisfação do cliente, existindo uma interação no retorno e indicação de serviços para outras *organizações-clientes*, isso vem ao encontro do que foi abordado durante a elaboração do referencial teórico para agregação de valor (PORTER, 1989; SUNDBO; GALLOUJ, 1998a; DIAS; BELLUZZO, 2003; TAYLOR, 1986, apud VALENTIM, 2016).

As tomadas de decisão são pautadas na compreensão do negócio do cliente, percepção das necessidades do cliente, no autoaprendizado, visão sistêmica e disciplina, que também foi reforçado durante a construção teórica e relaciona-se com os padrões e tomadas de decisões. Além disso, foi indicado que as experiências facilitam a tomada de decisão para agregação de valor, em contrapartida, a falta de informações gera dificuldades. Usar a informação assertivamente mediante o conhecimento de fontes para realizar a busca adequada foram algumas indicações por parte do entrevistado.

No que tange à política de tratamento e compartilhamento das informações indicadas na questão 18, pode-se perceber que não existe um profissional específico para realizar esse procedimento, o que existe são pastas arquivadas via *WEB* que os consultores acessam ou salvam arquivos com informações que julgam relevantes, utilizando-se de ferramentas tecnológicas no compartilhamento de informações e conhecimento (questão 19).

Em relação às habilidades para acesso e uso da informação (questão 20), o proprietário e diretor indicou visão sistêmica entre os outros elementos, enfatizando que na contratação de novos consultores disponibiliza um período de integração para que os novos profissionais aprendam a utilizar as ferramentas de consultas, havendo reuniões mensais para discutir os pontos essenciais com a equipe (questão 21).

Finalizando, na questão 22 o proprietário diretor ressaltou o valor da informação para o mercado em que atua, enfatizando que o usuário quando “sabe” usar a informação efetivamente se sobressai frente a concorrência e atinge os objetivos dos clientes. Reforçou a ideia que o cliente e sua satisfação são as bases para a interação e agregação de valor no ambiente de Consultoria, resultando em crescimento econômico, tomadas de decisões assertivas, diferenciais competitivos e maior desempenho e lucratividade.

5.4 Aplicação do Diagrama Belluzzo®

As informações resultantes do perfil dos consultores foram concedidas pela *empresa de consultoria 'X'*, via *e-mail*, essas informações coletadas propiciaram a elaboração do Quadro 24. Assim, neste quesito, foi possível analisar e interpretar os

resultados obtidos das informações disponibilizadas, embasadas nos conceitos teóricos para construção e apresentação dos resultados indicados a seguir.

Quadro 24 – Perfil dos consultores

PARTICIPANTES	IDADE DOS PESQUISADOS	GRAU DE INSTRUÇÃO	PERÍODO DE ATUAÇÃO (ANOS)
CONSULTOR 1	35	ENSINO SUPERIOR – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	7
CONSULTOR 2	30	ENSINO SUPERIOR – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	6
CONSULTOR 3	26	ENSINO SUPERIOR – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	6
CONSULTOR 4	30	ENSINO SUPERIOR – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	3
CONSULTOR 5	37	ENSINO SUPERIOR – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	10
CONSULTOR 6	32	ENSINO SUPERIOR – CIÊNCIAS CONTÁBEIS	06

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 24 abrangeu as questões introdutórias do questionário, proporcionando conhecer melhor os gestores responsáveis pela tomada de decisões. Nesse contexto, a população pesquisada (6 consultores) apresentou os seguintes dados: são profissionais considerados jovens, apresentando entre 26 a 37 anos de idade, caracterizando que a empresa possui consultores que vivenciaram e vivenciam a quarta Revolução Industrial e detém domínio tecnológico, estes são responsáveis por nortear e indicar tomada de decisões que irão afetar as *organizações-clientes*, exigindo maior cautela e supervisão frente ao que apresentou menor experiência profissional (Consultor 4), necessitando de capacitações e atualizações constantes para proporcionar estratégias assertivas.

Todos os consultores (100%) possuem ensino superior na área de Ciências Contábeis, demonstrando preocupação no domínio de técnicas para aplicação prática na prestação de serviços, quanto ao período de tempo que atuam na organização, a variação ocorre de três a dez anos, demonstrando que a consolidação de experiências profissionais individuais em interação com o coletivo, resultará em construção de conhecimento, compartilhamento e tomadas de decisões efetivas para a *empresa de consultoria 'X'* e as *organizações-clientes*.

Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22

A sondagem e aplicação do Diagrama Belluzzo® foi realizada no dia 05/08/2019 das 18h00 às 19h30m, com o devido Termo de Consentimento e autorização assinado pelos participantes (ver Apêndice F) e, consistiu na leitura do roteiro de apresentação (ver Apêndice B) e explicação do uso do Diagrama Belluzzo® (ver Apêndice C) aos consultores da *empresa de consultoria 'X'*. No primeiro momento, os 6 (seis) profissionais responderam individualmente o Diagrama Belluzzo® sequencialmente (questão 1 a 5) e, logo após todos terem respondido a primeira questão, esses profissionais se agruparam e elaboraram o Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas de todos os Consultores para a questão 1; este procedimento ocorreu de maneira ordenada e seguindo a sequência das questões propostas, respostas individuais e agrupamento dos gestores para consolidação de cada resposta. Dessa maneira, foi aplicado o Diagrama Belluzzo® que propiciou a obtenção das seguintes informações: a questão central (elipse) foi elaborada e indicada pela pesquisadora, os círculos na cor azul estabelecem relação direta com a questão central proposta, os quadrados (laranjas) estabelecem relação indireta com a questão central e por fim, os triângulos (amarelos) estabelecem relação geral com a questão central.

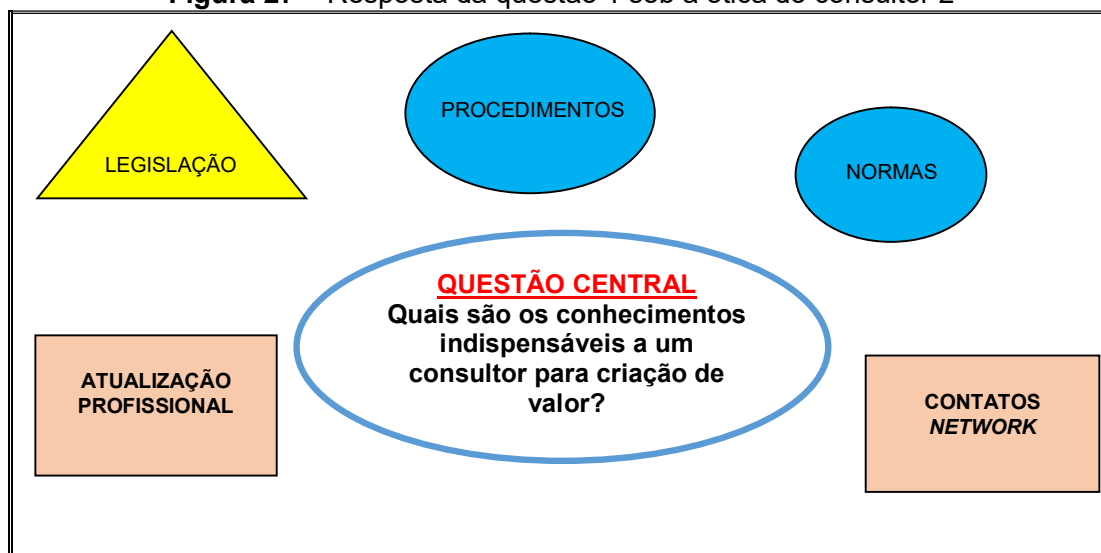
Todos os Diagramas individuais e, na sequência, o Diagrama Belluzzo® consolidado contendo respostas de todos os Consultores serão apresentados. Dessa maneira, os 6 (seis) consultores serão indicados acima na descrição das Figuras, como Consultor 1, Consultor 2 e, assim sucessivamente, até contemplar os 6 (seis) profissionais, considerando-se as respostas a cada questão.

Figura 26 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 1



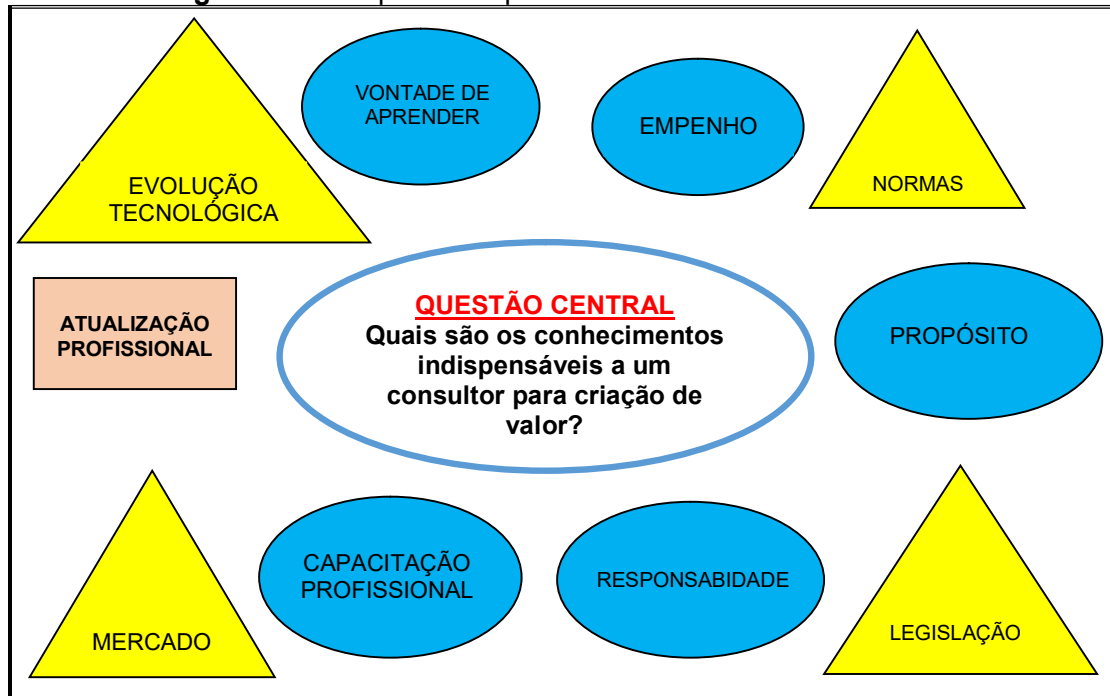
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 27 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 2



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 28 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 3



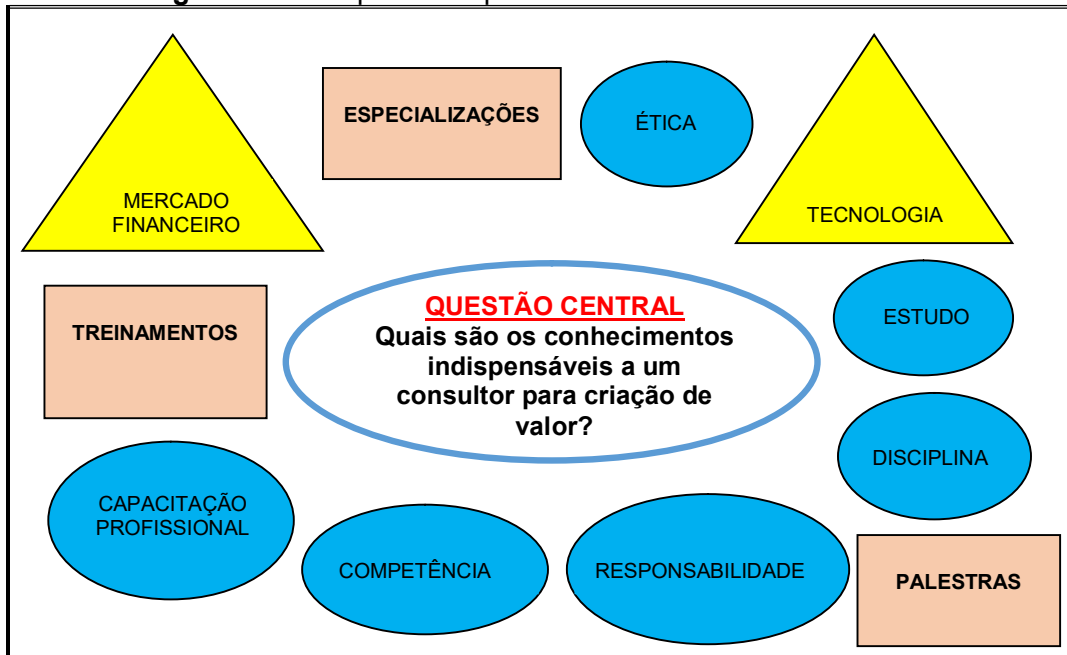
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 29 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 4



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 30 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 5



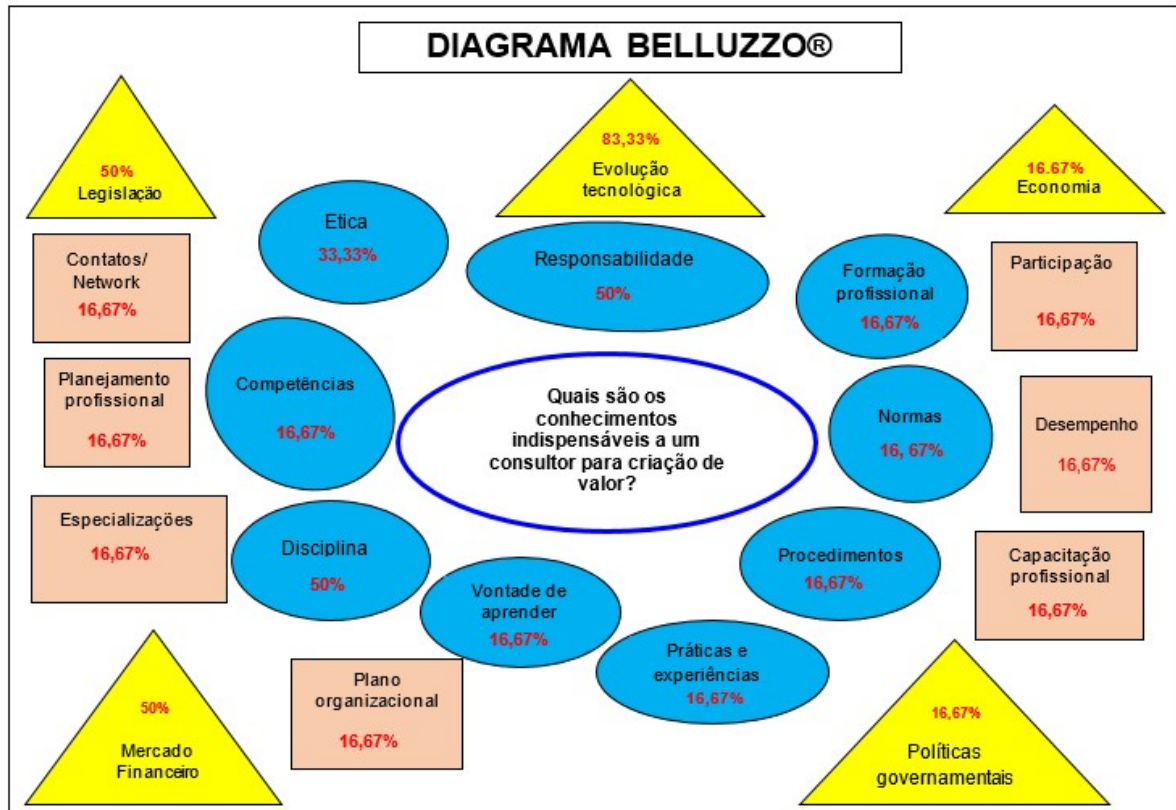
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 31 – Resposta da questão 1 sob a ótica do consultor 6



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 32 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 1)



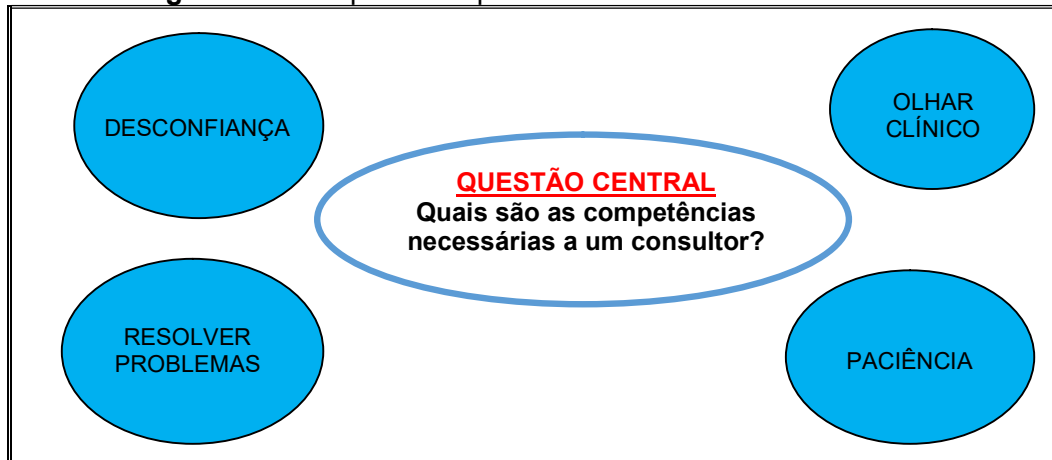
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 32 representa a síntese das respostas dos 6 (seis) Consultores, na qual, é possível estabelecer relação direta com o tema central proposto na questão 1: Quais são os conhecimentos indispensáveis a um consultor para criação de valor?; resultando na indicação das respostas dos consultores como (ética, responsabilidade, formação profissional, normas, procedimentos, práticas e experiências, vontade de aprender, disciplina e competência), ressaltando que o elemento - ética obteve (33,33%) das respostas e os elementos responsabilidade e disciplina (50%) apresentando a relação direta com a questão central, isso demonstra que os consultores estão preocupados em apresentar um comportamento adequado frente à criação de valor. Quanto à relação indireta, as respostas obtiveram a indicação de: participação, desempenho, capacitação profissional, plano organizacional especializado, planejamento profissional, contatos/*network*, no qual, todos os elementos apresentaram equilíbrio. No que tange à relação geral, as respostas dos consultores indicaram elementos como: economia, evolução tecnológica, legislação, mercado

financeiro, políticas governamentais, apresentando maior incidência de respostas nos elementos evolução tecnológica (83,33%), legislação e mercado financeiro que obtiveram (50%) das respostas. Na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços, **os conhecimentos indispensáveis a um consultor para a criação de valor**, perpassam todos os 3 (três) níveis descritos nos quadros 21, 21 e 22 - “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os consultores reconhecem os requisitos necessários para a criação de valor; utilizando de sua cognição, dimensões situacionais, reações emocionais e tomada de decisão, buscando compreender todos os processos e normas por meio de um planejamento exequível, embasado na ética e competências, almejando tomadas de decisões estratégicas e experiências agregadoras.

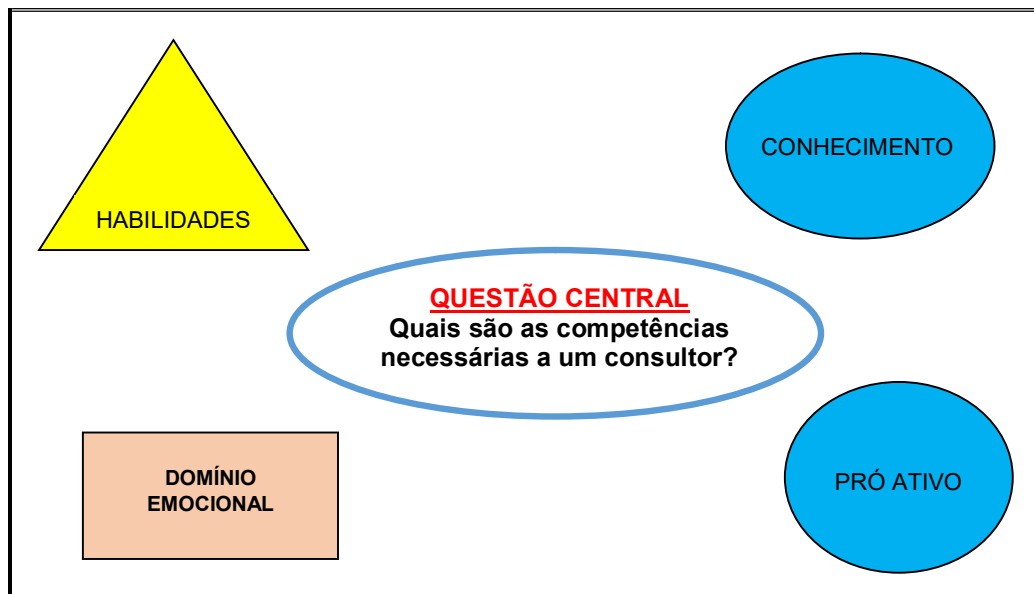
Quanto à questão 2 consistiu na proposta da seguinte questão central: **Quais são as competências necessárias a um consultor?** E resultou nas seguintes respostas individuais e na elaboração do Diagrama Belluzzo® consolidado a partir das respostas dos Consultores.

Figura 33 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 1



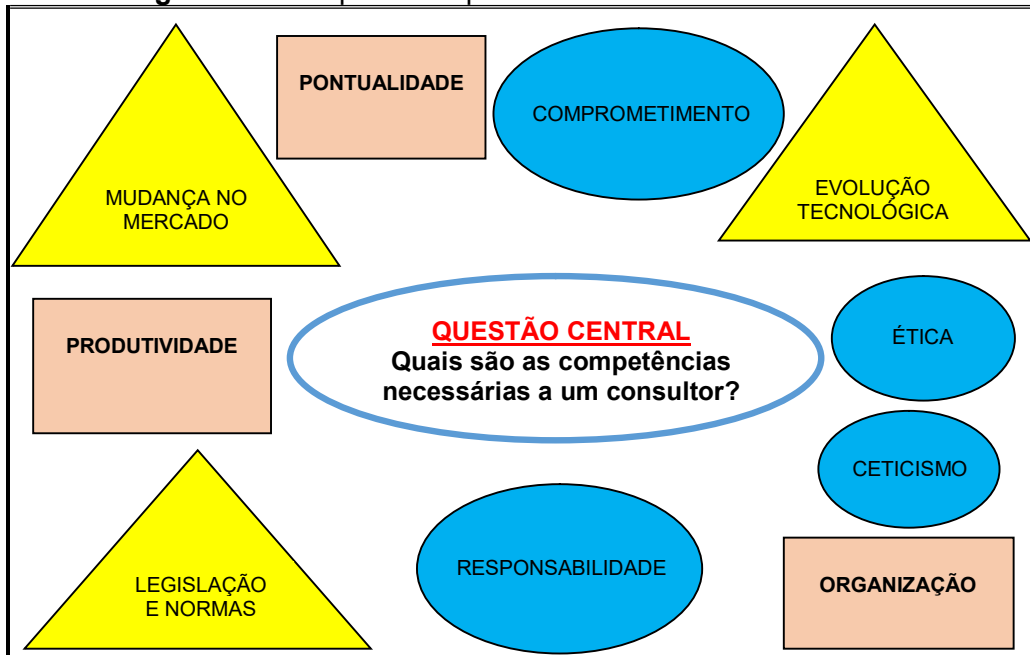
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 34 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 2



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 35 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 3



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 36 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 4



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 37 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 5



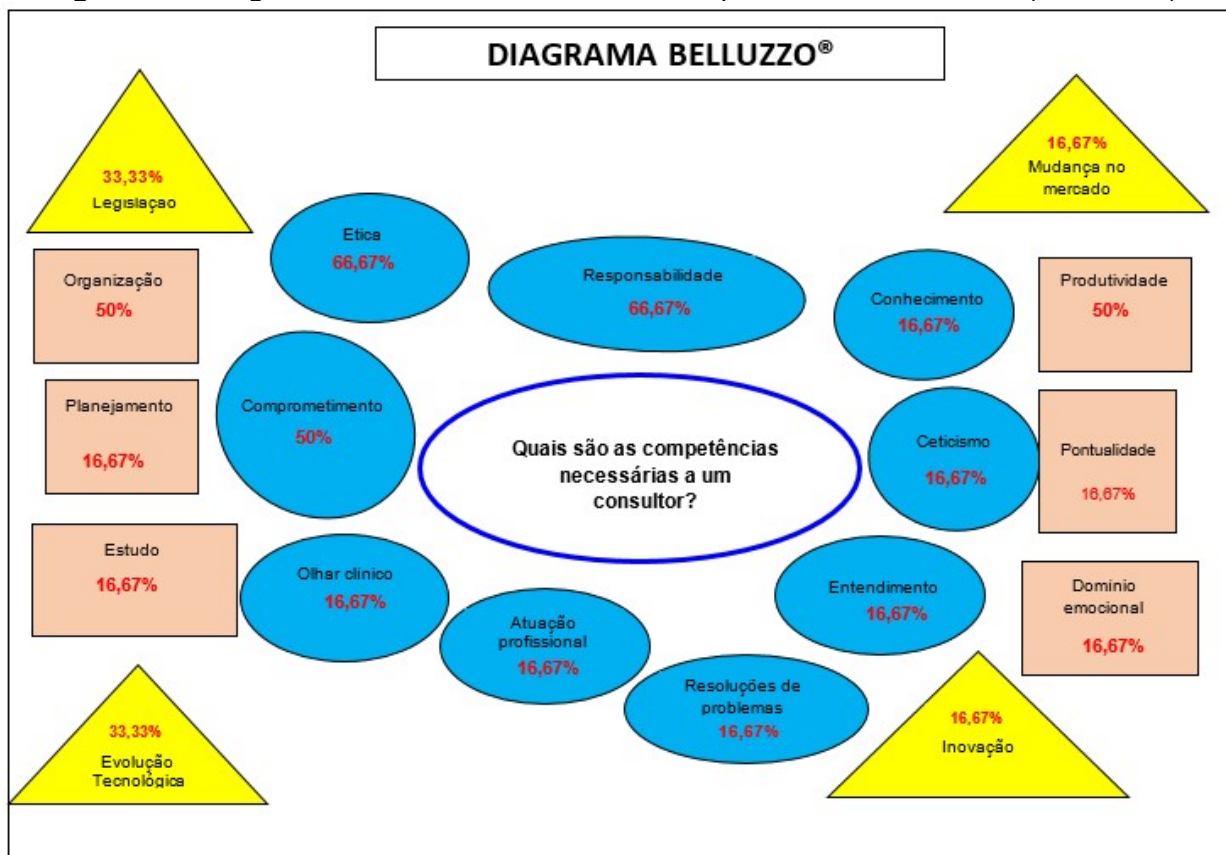
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 38 – Resposta da questão 2 sob a ótica do consultor 6



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 39 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 2)



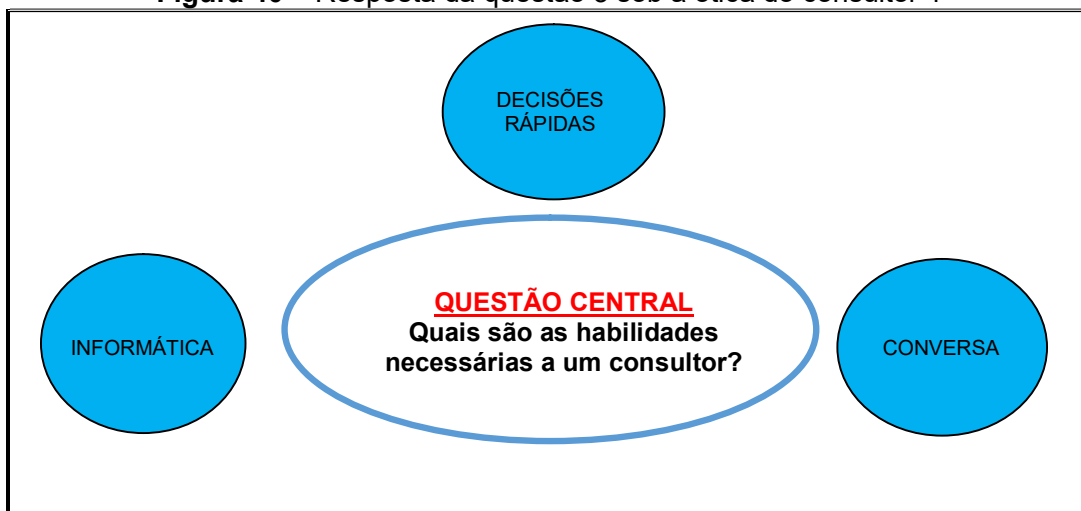
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 39 representa a síntese das respostas dos 6 (seis) Consultores, na qual, é possível estabelecer relação direta com o tema central proposto na questão 2: **Quais são as competências necessárias a um consultor?**; resultando na indicação das respostas dos consultores que estabelecem articulação direta com a questão central, como (responsabilidade, conhecimento, ceticismo, entendimento, resolução de problemas, atuação profissional, olhar clínico, comprometimento e ética), ressaltando que os elementos – ética e responsabilidade obtiveram (66,67%) das respostas e o elemento comprometimento (50%) o que demonstra que os consultores estão preocupados em atuarem de maneira íntegra e confiável. Quanto à relação indireta, as respostas obtiveram a indicação de: produtividade, pontualidade, domínio emocional, estudo, planejamento e organização, no qual, os elementos produtividade e organização receberam (50%) das respostas; no que tange à relação geral, as

respostas dos consultores indicaram elementos como: mudança de mercado, inovação, evolução tecnológica e legislação, apresentando maior incidência de respostas nos elementos evolução tecnológica e legislação (33,33%). Na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços, **as competências necessárias a um consultor**, perpassam todos os 3 (três) níveis descritos nos quadros 20, 21 e 22 - “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os consultores reconhecem os requisitos necessários que envolvem a competência; utilizando de sua cognição, dimensões situacionais, reações emocionais e tomada de decisão, buscando de maneira racional a resolução de problemas, compreendem que a ética, o comprometimento e a responsabilidade, são elementos agregadores para diferenciais competitivos, buscam domínio emocional, organização e produtividade com capacidade produtiva, compreendem as leis e o seu entorno como mudanças de mercados, evolução tecnológica, inovação que são recursos fomentadores de tomadas de decisões estratégicas e assertivas. No que tange à questão 3 consistiu na proposta da seguinte questão central: **Quais são as habilidades necessárias a um consultor?**

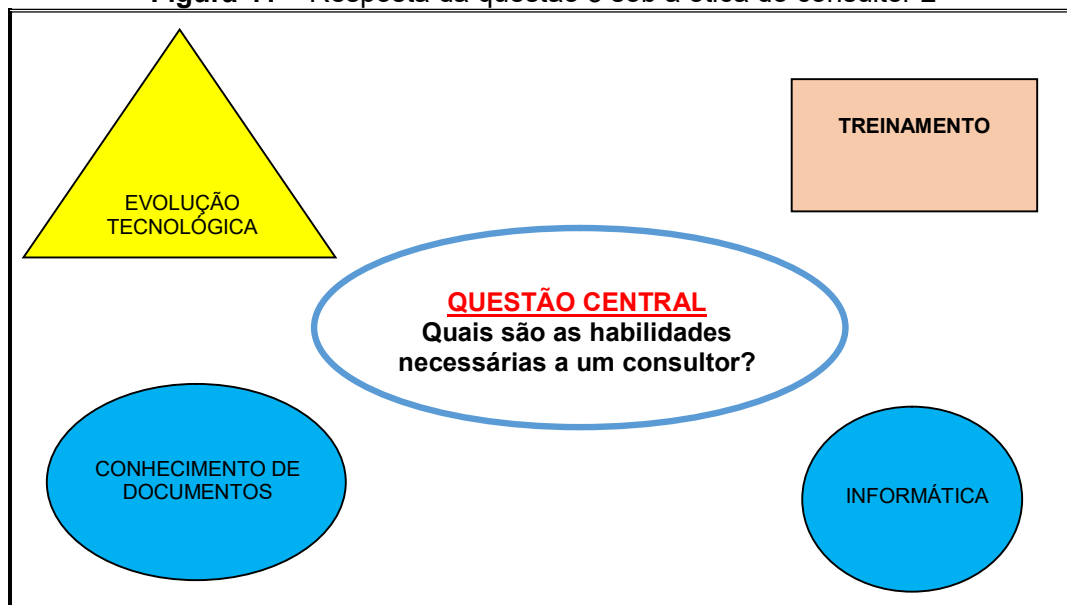
E resultou nas seguintes respostas individuais e na elaboração do Diagrama Belluzzo® consolidado a partir das respostas dos Consultores.

Figura 40 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 1



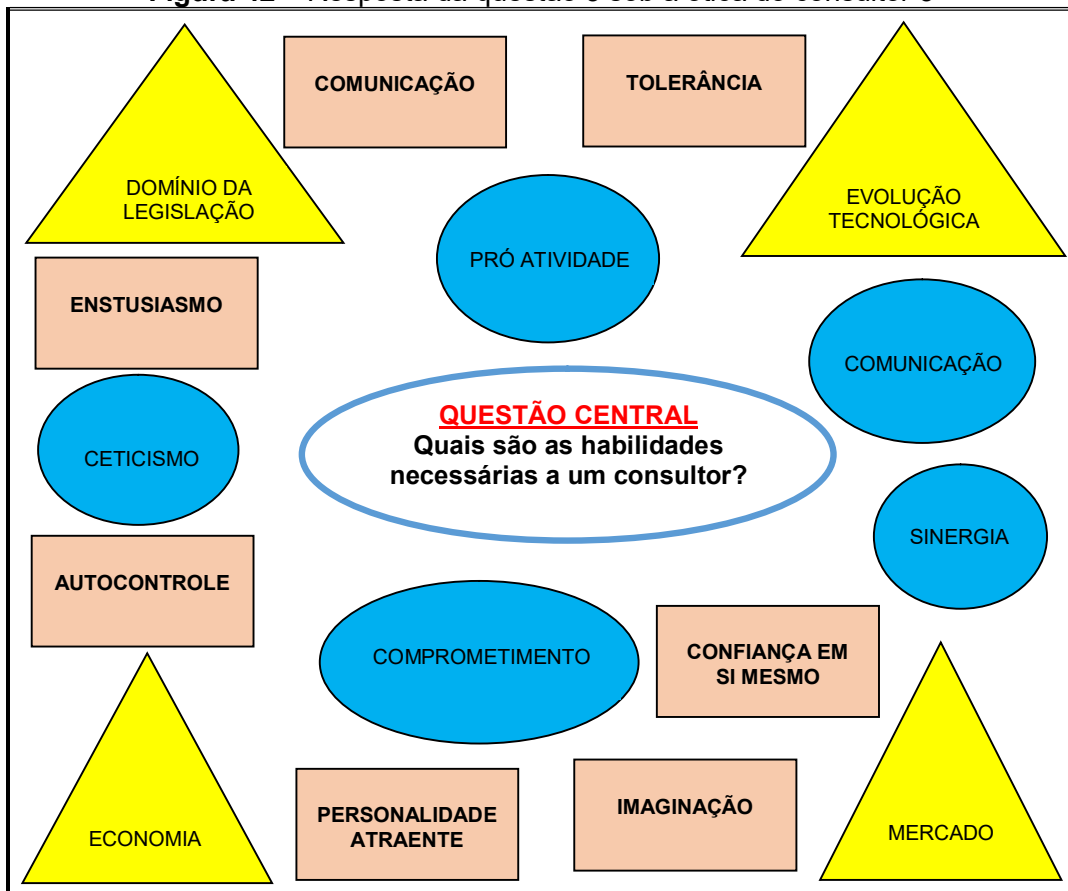
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 41 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 2



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 42 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 3



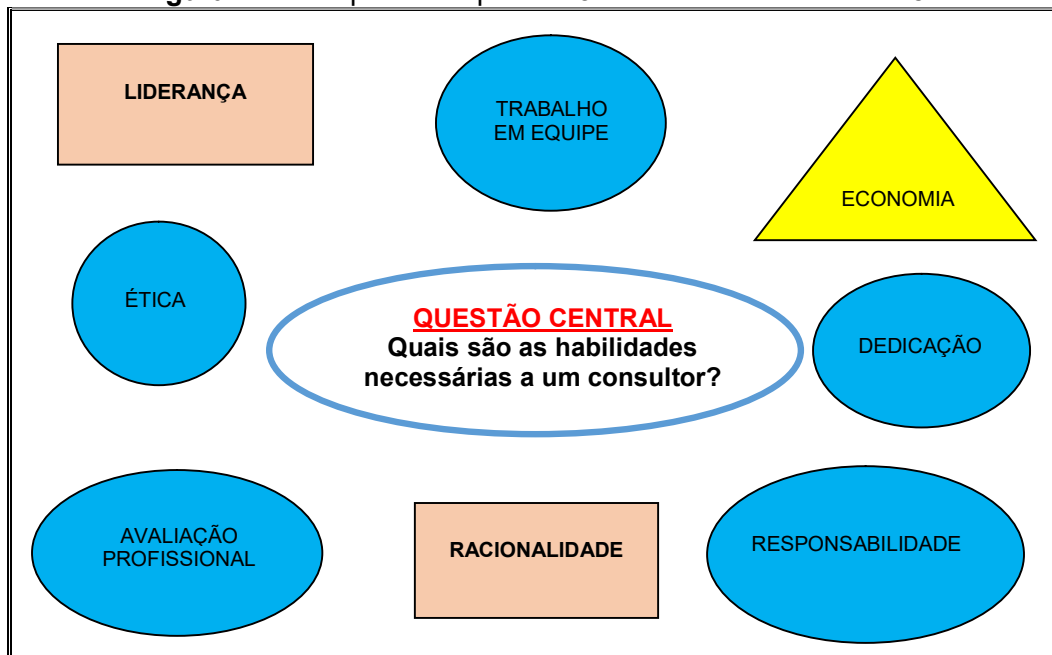
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 43 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 4

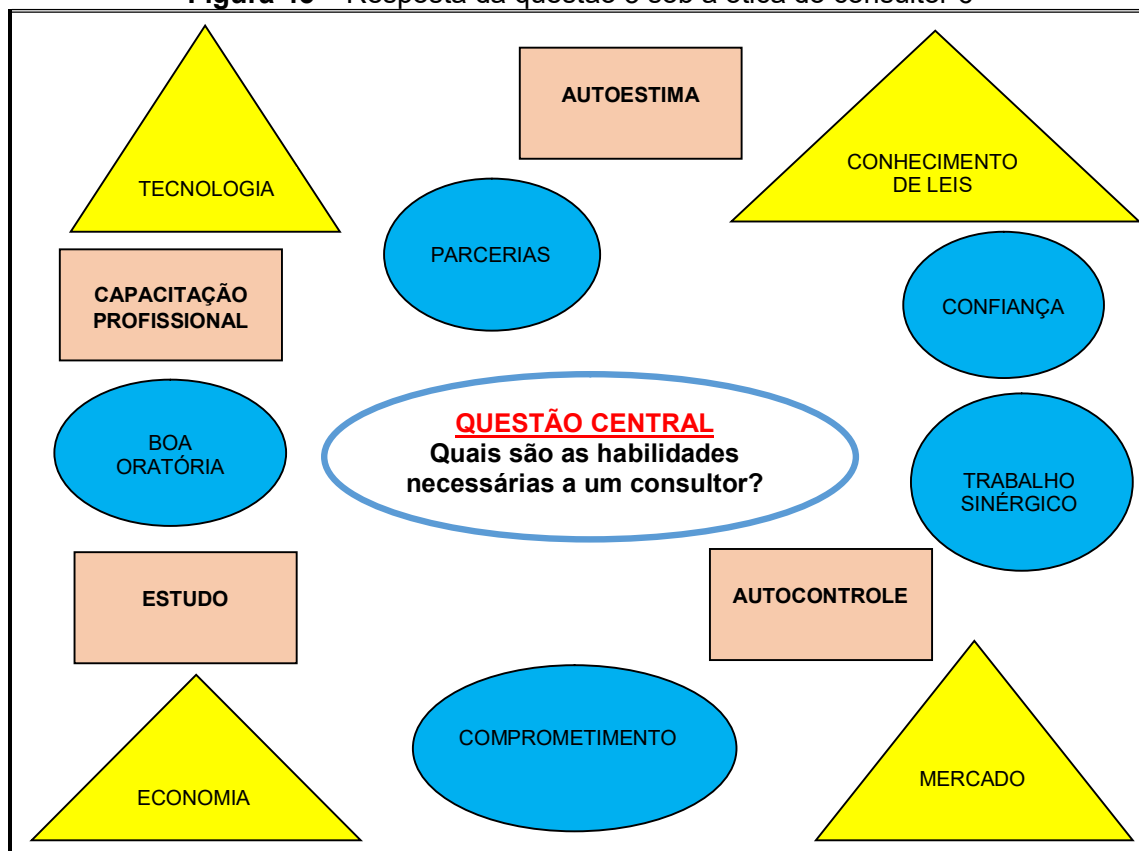


Fonte: Elaborado pela autora

Figura 44 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 5

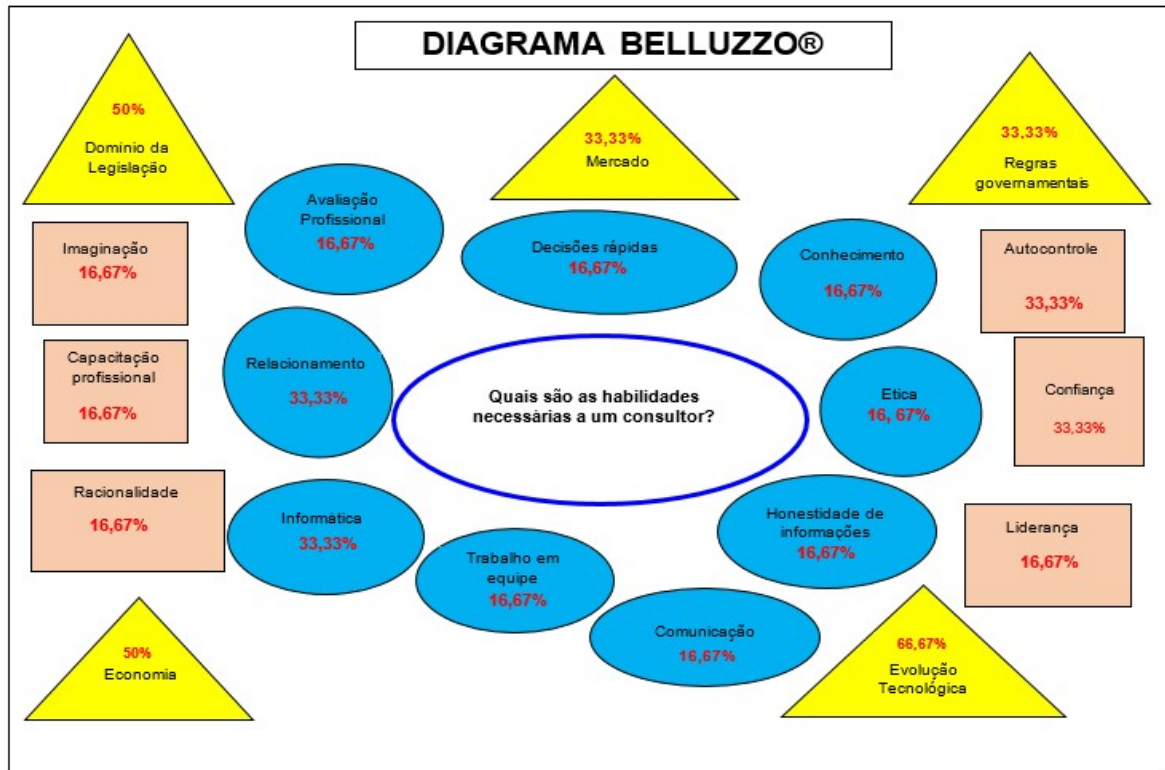


Fonte: Elaborado pela autora

Figura 45 – Resposta da questão 3 sob a ótica do consultor 6

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 46 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 3)



Fonte: Elaborado pela autora

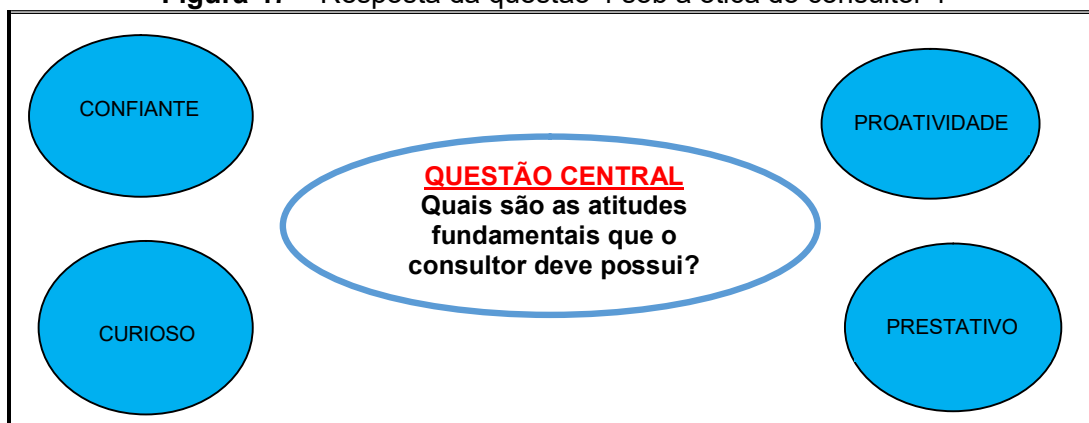
A Figura 46 que representa a síntese das respostas dos 6 (seis) Consultores, no qual, é possível estabelecer relação direta com o tema central proposto na questão 3: **Quais são as habilidades necessárias a um consultor?**; resultando na indicação das respostas dos consultores que possuem relação direta com a questão central, como (avaliação profissional, decisões rápidas, conhecimento, ética, honestidade de informações, comunicação, trabalho em equipe, informática e relacionamento), ressaltando que os elementos – relacionamento e informática obtiveram (33,33%). Isso demonstra que os consultores estão preocupados em promover um bom relacionamento, resultando em interações consolidadas e produtivas. Quanto à relação indireta, as respostas obtiveram a indicação de: autocontrole, confiança, liderança, racionalidade, capacitação profissional e imaginação, no qual, os elementos autocontrole e confiança, receberam (33,33%) das respostas. No que tange à relação geral, as respostas dos consultores indicaram os elementos como: domínio da legislação, mercado, regras governamentais, economia e evolução tecnológica, no qual,

destacaram-se o domínio da legislação e economia com (50%) das respostas, enquanto, a evolução tecnológica obteve (66,67%). Na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços, **as habilidades necessárias a um consultor**, perpassam todos os 3 (três) níveis descritos nos quadros 20, 21 e 22 - “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os profissionais reconhecem os requisitos necessários que envolvem as habilidades necessárias a um consultor; utilizando de sua cognição, dimensões situacionais, reações emocionais e tomada de decisão, buscando de maneira racional escolher e implementar decisões rápidas, de maneira ética, com total transparência nas informações, e se comunicando de maneira clara e sem ruído, trabalhando em equipe e proporcionando um relacionamento efetivo, se apropriando de competências que são fundamentais para sua atuação frente as oscilações de mercado, legislação, economia e tecnologia.

No que tange à questão 4 consistiu na proposta da seguinte questão central: **Quais são as atitudes fundamentais que o consultor deve possuir?** E resultou nas

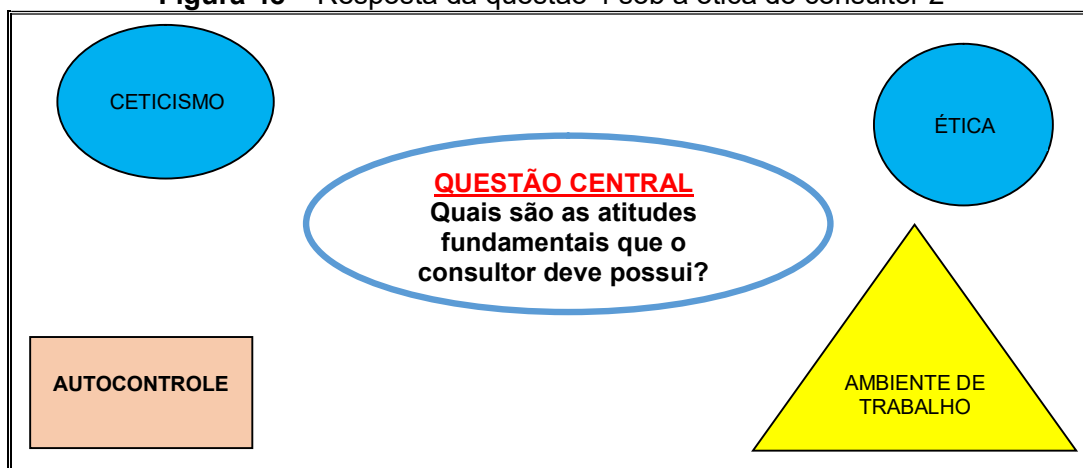
seguintes respostas individuais e na elaboração do Diagrama Belluzzo® consolidado a partir das respostas dos Consultores.

Figura 47 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 1



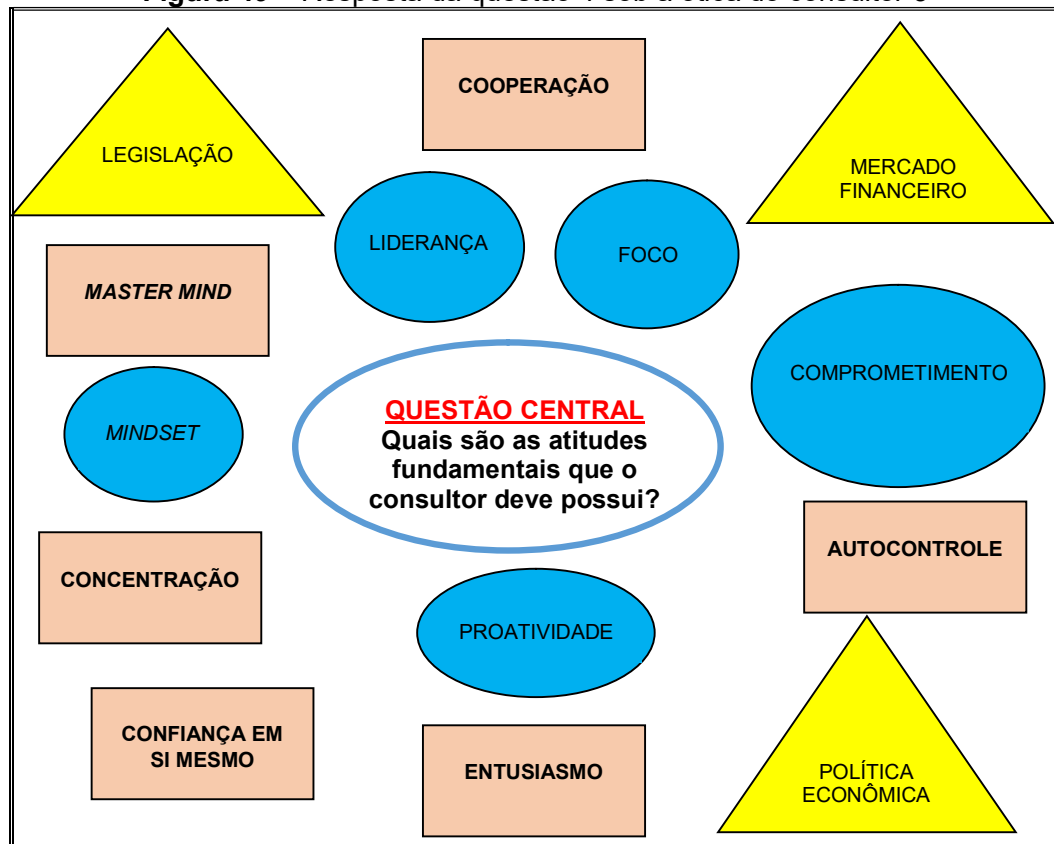
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 48 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 2



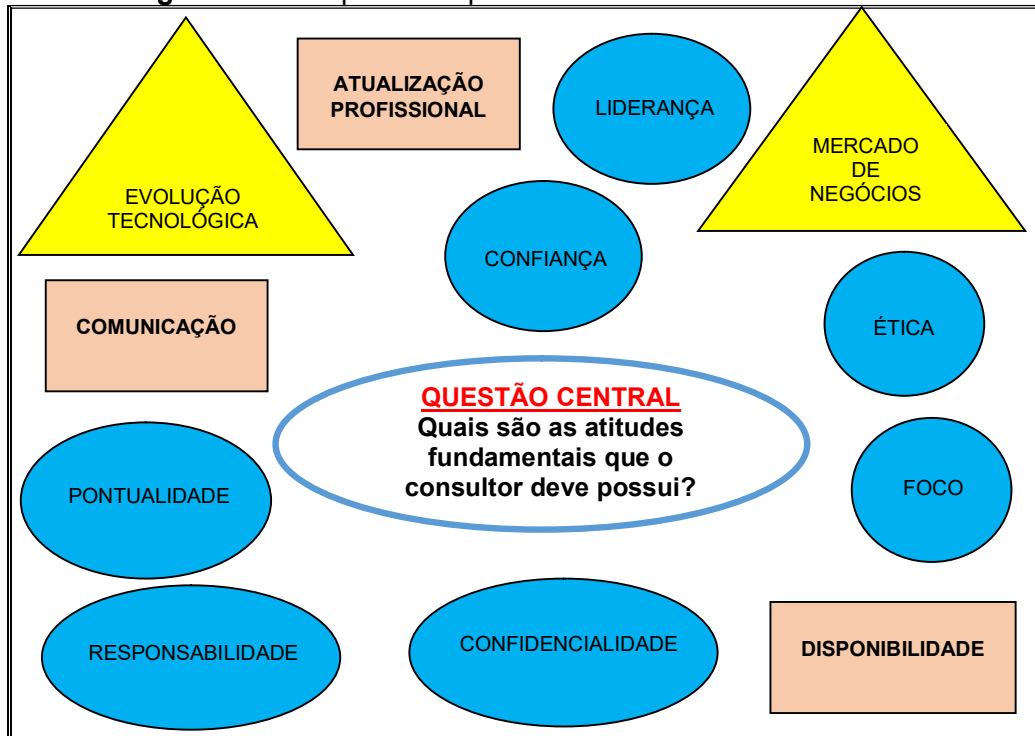
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 49 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 3



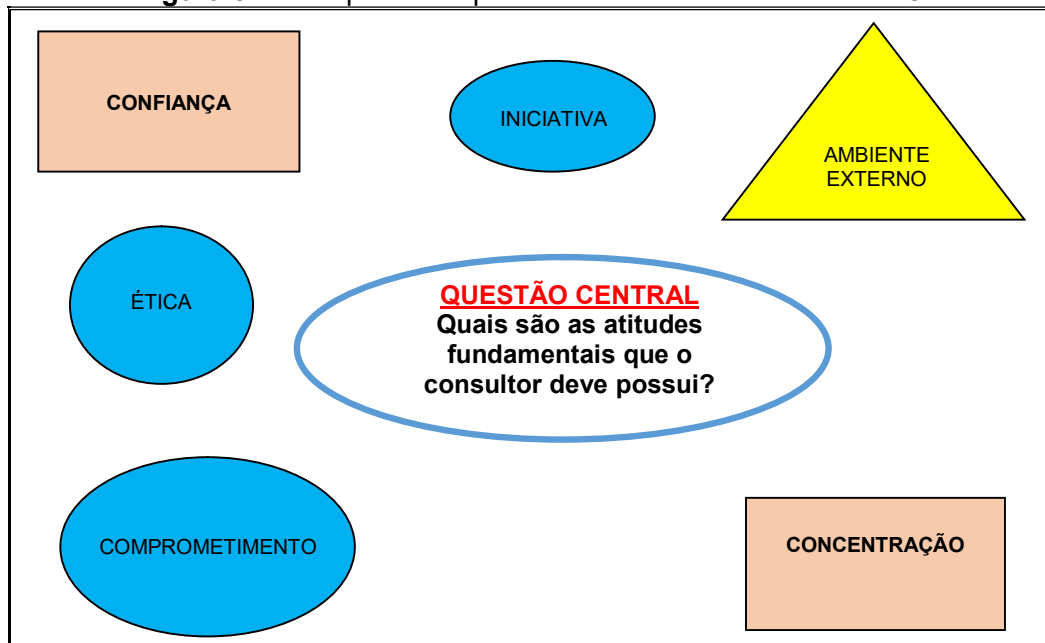
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 50 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 4



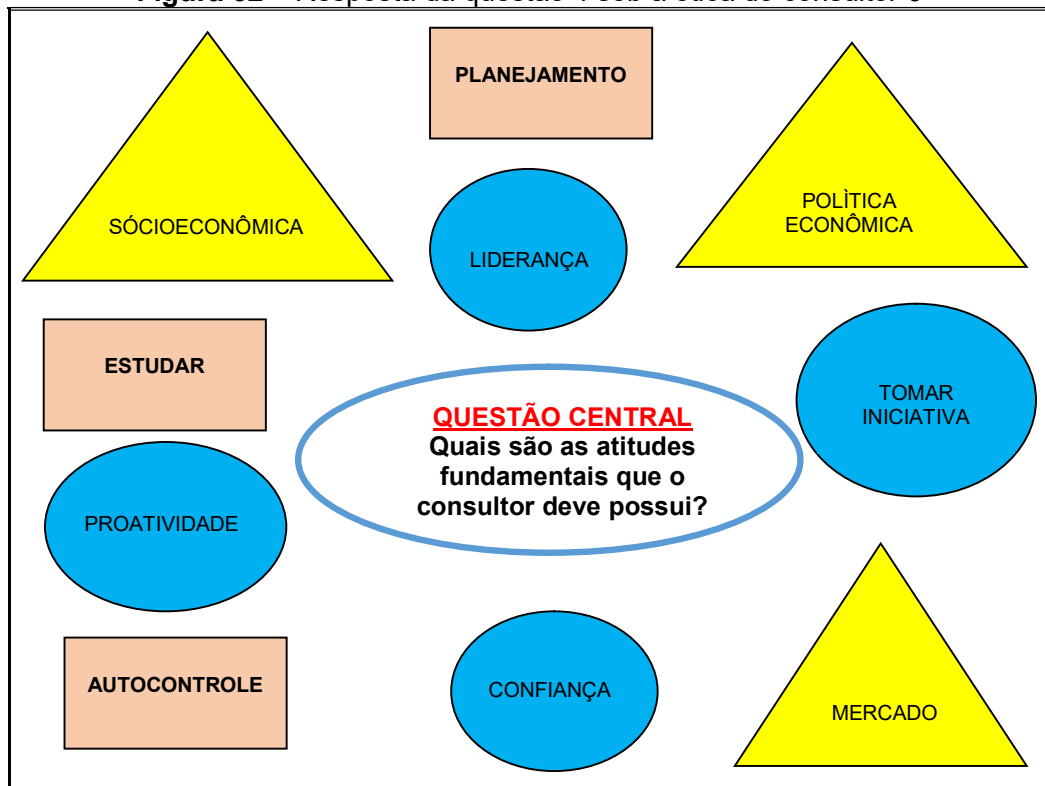
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 51 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 5



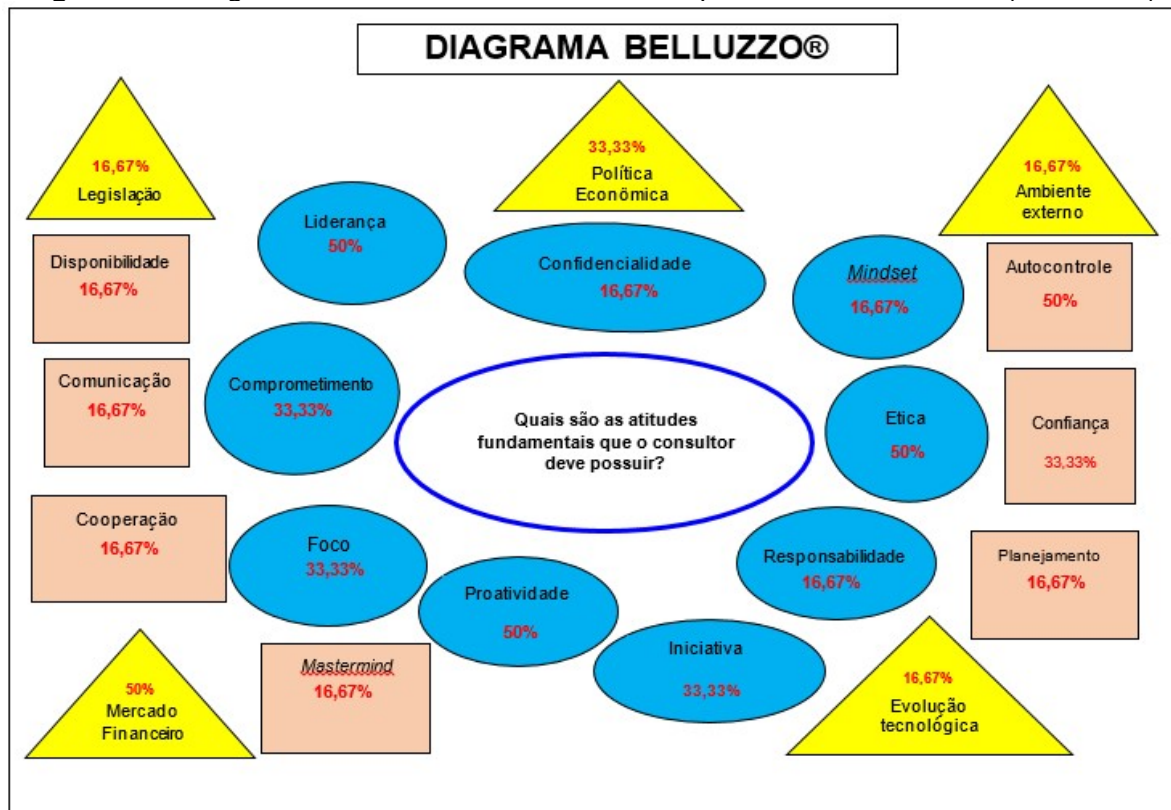
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 52 – Resposta da questão 4 sob a ótica do consultor 6



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 53 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 4)



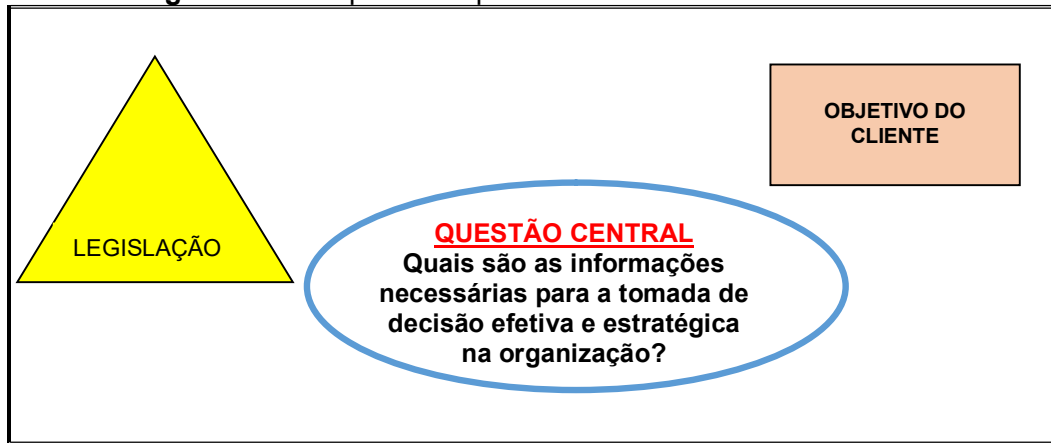
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 53 que representa a síntese das respostas dos 6 (seis) Consultores, no qual, é possível estabelecer relação direta com o tema central proposto na questão 4: **Quais são as atitudes fundamentais que o consultor deve possuir?**; resultando na indicação das respostas dos consultores indicando relação direta com a questão central, tais como: (liderança, *mindset*, confidencialidade, pontualidade, ética, responsabilidade, iniciativa, proatividade, foco, comprometimento), ressaltando que os elementos – liderança e proatividade obtiveram (50%) das respostas, isso demonstra que os consultores compreendem que suas ações impactam no contexto de trabalho, reforçando a necessidade de manter uma postura condizente com o cargo de atuação frente ao mercado competitivo. Quanto à relação indireta, as respostas obtiveram a indicação de: autocontrole, confiança, disponibilidade, planejamento, *mastermind*, comunicação e cooperação, no qual, o elemento autocontrole, recebeu (50%) das respostas. No que diz respeito à relação geral, as respostas dos consultores indicaram

os elementos como: mercado financeiro, política econômica, evolução tecnológica, legislação e ambiente externo, ressaltando que os elementos – mercado financeiro obteve (50%) das respostas, enquanto a política econômica (33,33%) das respostas. Na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços, **as atitudes fundamentais que o consultor deve possuir**, perpassam todos os 3 (três) níveis descritos nos quadros 20, 21 e 22 - “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os profissionais reconhecem os requisitos necessários que envolvem as atitudes fundamentais que o consultor deve possuir; utilizando de sua cognição, dimensões situacionais, reações emocionais e tomada de decisão, necessitando transitar por todos os padrões para domínio de ações que fomentam a interação, criação de conhecimento, alcance de objetivos, domínio do mercado, das legislações, tecnologias e uso ético e legal de todos os recursos.

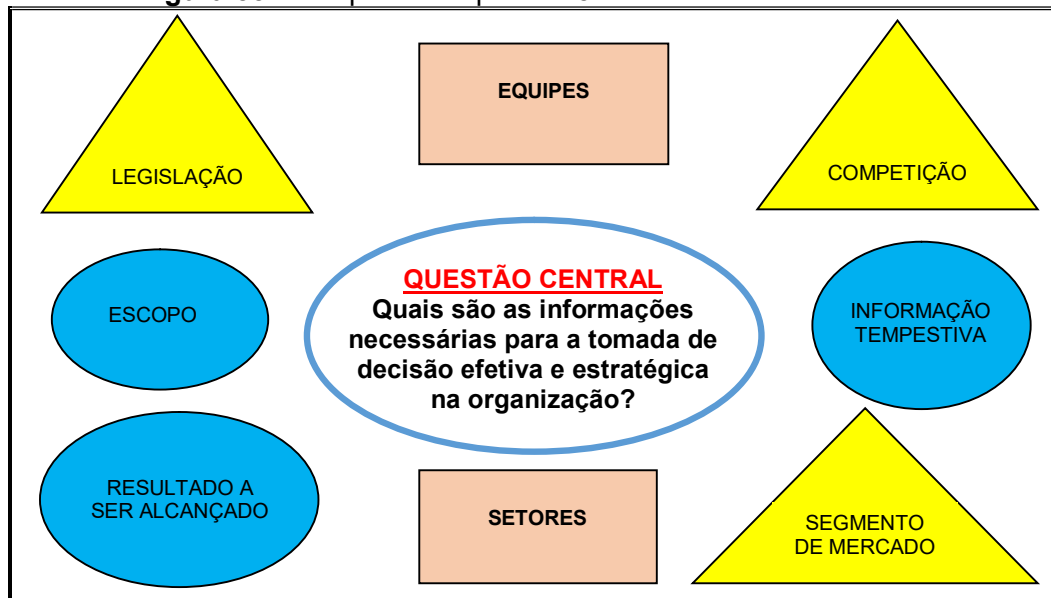
No que tange à questão 5 consistiu na proposta da seguinte questão central: **Quais são as informações necessárias para a tomada de decisão efetiva e estratégica na organização?** E resultou nas seguintes respostas individuais e na elaboração do Diagrama Belluzzo® consolidado a partir das respostas dos Consultores.

Figura 54 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 1



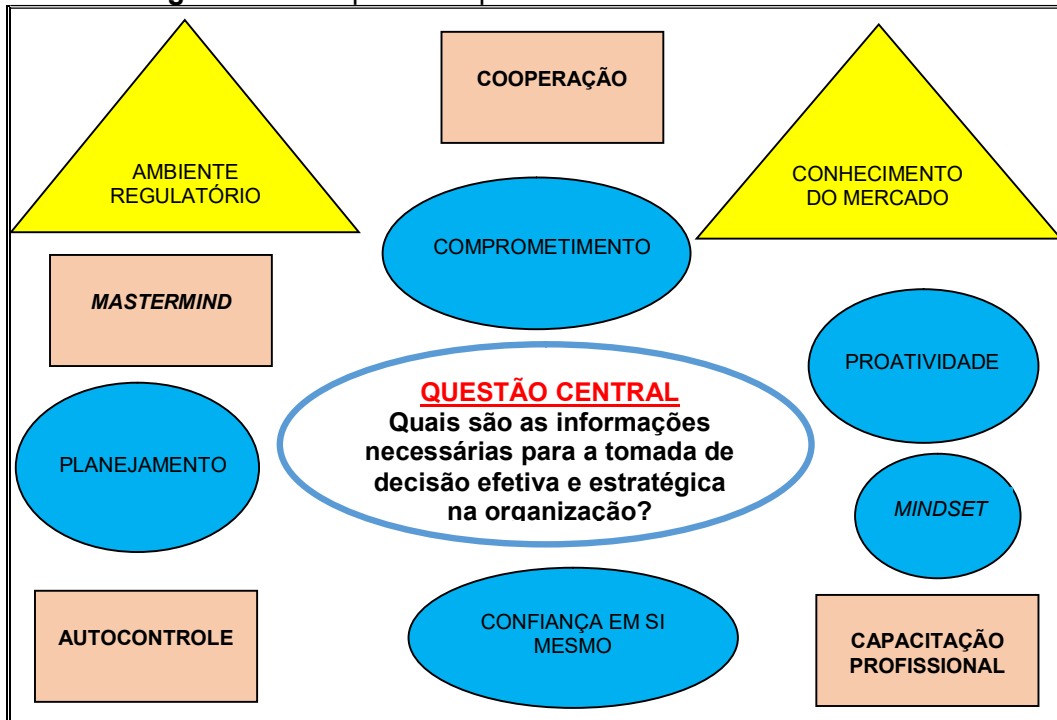
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 55 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 2



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 56 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 3



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 57 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 4



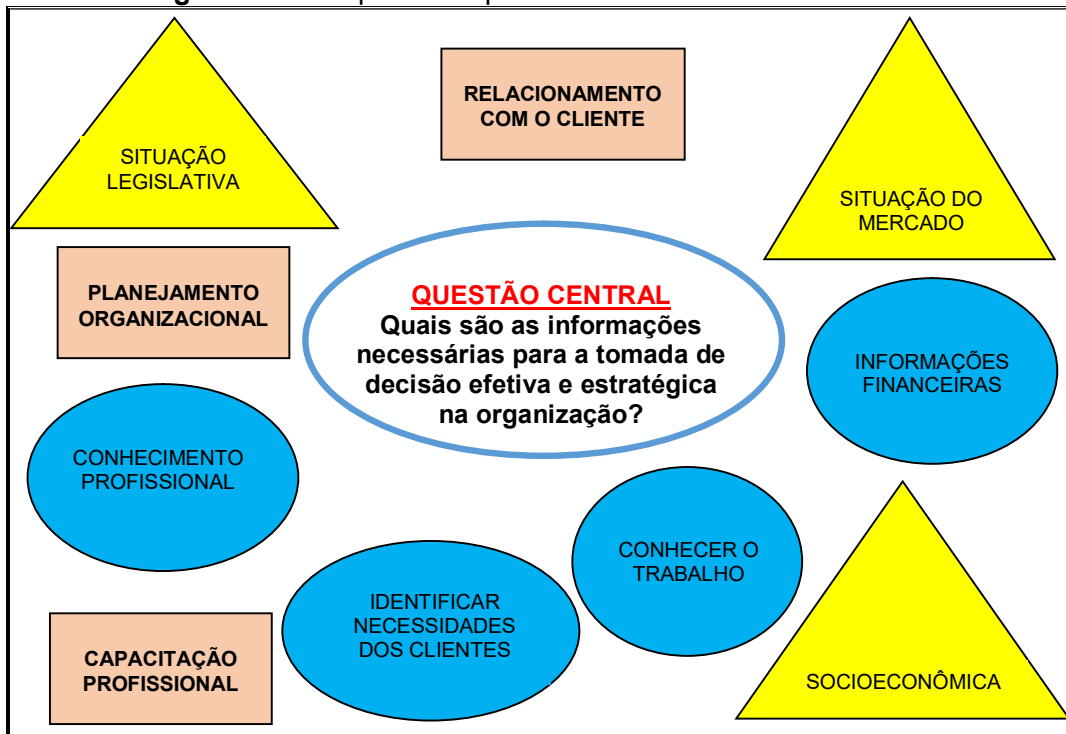
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 58 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 5



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 59 – Resposta da questão 5 sob a ótica do consultor 6



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 60 – Diagrama Belluzzo® consolidado das respostas dos Consultores (Questão 5)



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 60 que representa a síntese das respostas dos 6 (seis) Consultores, no qual, é possível estabelecer relação direta com o tema central proposto na questão 5: **Quais são as informações necessárias para tomada de decisão efetiva e estratégica na organização?**; resultando na indicação das respostas dos consultores que possuem relação direta com a questão central, como (informações estratégicas, informações confiáveis, informações financeiras, informações tempestivas, resultado a ser alcançado, identificar as necessidades dos clientes, conhecimento profissional, escopo), ressaltando que o elemento – conhecimento profissional obteve (33,33%) das respostas, isso demonstra que os consultores compreendem que as tomadas de decisões são embasadas em informações assertivas e legais, com o propósito de identificar quais são as necessidades dos clientes para o alcance de resultados, conhecendo todo o seu processo e escopo. Quanto à relação indireta, as respostas obtiveram a indicação de: equipes, planejamento estratégico, metas norteadoras,

mastermind, relacionamento com o cliente, cooperação e capacitação profissional, no qual, o elemento capacitação profissional, recebeu (33,33%) das respostas. No que se refere à relação geral, as respostas dos consultores indicaram os elementos como: concorrência, legislação, evolução econômica e socioeconômica, ressaltando que o elemento – legislação, obteve (66,67%) das respostas. Na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços, **as informações necessárias para a tomada de decisão efetiva e estratégica na organização**, perpassam todos os 3 (três) níveis descritos nos quadros 20, 21 e 22 - “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os profissionais reconhecem os requisitos que envolvem as informações necessárias para a tomada de decisão efetiva e estratégica na organização por parte dos consultores; utilizando de sua cognição, dimensões situacionais, reações emocionais e tomada de decisão, necessitando dispor de informações para identificar o contexto interno, externo, necessidades, interações, legislação, competências dos envolvidos, planejamento, metas e ainda construir um relacionamento efetivo com os clientes internos e externos.

Além disso, as respostas obtidas dos consultores referentes às questões de 1 a 5 indicadas na elaboração do Diagrama Belluzzo[®], demonstraram que os sujeitos da pesquisa quando possuem um roteiro pré-estabelecido para análise e/ou quando possuem informações numéricas e desse modo quantificáveis, possuem familiaridade com a situação e sua desenvoltura é acentuada. Contudo, ao solicitar o preenchimento das respostas do Diagrama Belluzzo[®], o que envolveu o conhecimento intrínseco, não exigindo uma resposta linear, a dificuldade se manifestou no preenchimento das respostas, conforme pode ser observado nas respostas individuais. Neste aspecto, o conhecimento tácito tem que ser externalizado e aí reside a dificuldade em compartilhar para poder consolidá-lo. Além disso, utilizar a informação e o conhecimento para a agregação de valor exige dos profissionais competentes em informação estar aberto para outras formas de conhecimentos, rompendo barreiras que são impostas pelo hábito de racionalizar e ordenar por caixa mentais, o conhecimento transmuta e se torna intangível, realizando a metamorfose do concreto ao abstrato, desde que os resultados sejam promissores, inteligentes e competitivos.

5.5 Questionário

Por meio da aplicação do questionário, foi possível executar a análise das questões elaboradas frente aos conteúdos discutidos no decorrer da elaboração da Tese. As questões aplicadas aos 21 gestores, possibilitou efetuar a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), que consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Essa análise de conteúdo é composta por 3 (três) fases: 1) pré-análise: verifica as ideias e informações iniciais para posterior desenvolvimento das hipóteses e objetivos, direcionando a elaboração de indicadores que resultarão na interpretação final; 2) exploração do material: extração e compreensão do material selecionado para pesquisa, norteado por normas, critérios pré-estabelecidos a fim de atingir o desenvolvimento da análise; 3) tratamento de resultados, inferência e interpretação:

representa a síntese, interpretação das análises obtidas, no qual, a elaboração de quadros, diagramas, figuras e modelos são utilizados como resultado desse processo.

Também se propôs deduções e interpretações que contemplem os objetivos estabelecidos, obedecendo às seguintes fases:

- Fase 1 – Análise do perfil do colaborador;
- Fase 2 – Elementos para criação de valor em ambientes de consultoria encontrados na Figura 18 em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22;
- Fase 3 – Triangulação (documentos, diagrama, questionário e entrevista estruturada).

Fase 1 – Análise do perfil dos gestores

A análise desta primeira etapa contemplou as questões de número 2 a 6, que foram coletadas e propiciaram a obtenção de informações a partir de respostas baseadas no roteiro de apoio utilizado (ver Apêndice D). Dessa maneira, foi possível dar prosseguimento a análise e interpretar os resultados por meio dos conceitos que subsidiaram o referencial teórico para construção e apresentação dos resultados, representados a seguir.

A Questão 1 solicitou os nomes dos gestores das 9 *organizações-clientes*, contudo para manter a confidencialidade dos participantes, denominaremos como: Y1, Y2, Y3, Y4 e assim por diante.

Quadro 25 – Perfil dos gestores

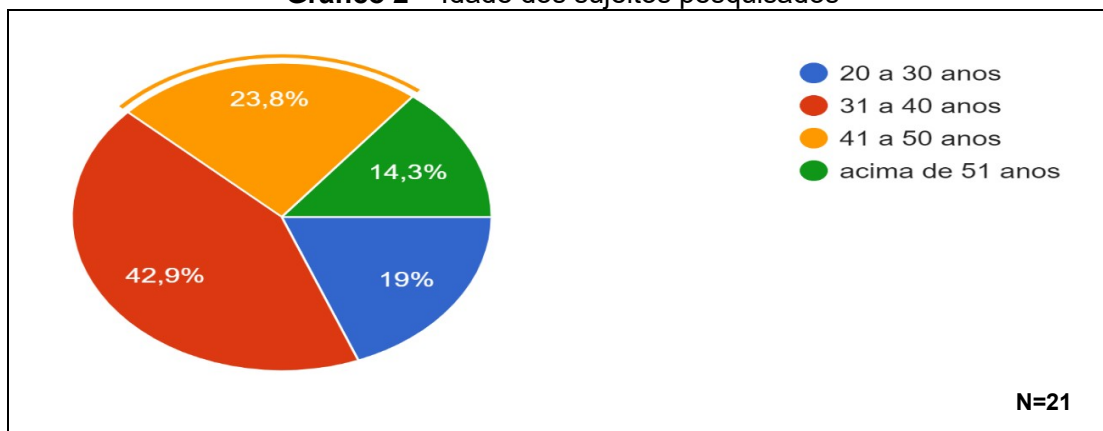
PARTICIPANTES	FUNÇÃO EXERCIDA NA EMPRESA PESQUISADA	NOME DA ÁREA DE ATUAÇÃO	IDADE DOS PARTICIPANTES	FORMAÇÃO ESCOLAR	TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA PESQUISADA
Y1	Sócio-diretor	Contábeis	41 a 50 anos	Pós-Graduação	acima de 12 anos
Y2	Gestor	Financeiro	31 a 40 anos	Ensino Superior	até 3 anos
Y3	Gestor	Produção	20 a 30 anos	Ensino médio	até 3 anos
Y4	Gestor	Comercial	20 a 30 anos	Ensino Superior	4 a 7 anos

Y5	Sócio-Diretor	Comercial	31 a 40 anos	Ensino Superior	até 3 anos
Y6	Sócio-Diretor	Comercial	31 a 40 anos	Ensino Superior	até 3 anos
Y7	Sócio	Comercial	acima de 51 anos	Ensino Superior	acima de 12 anos
Y8	Gerente Geral	Comércio Exterior	31 a 40 anos	Ensino Superior	4 a 7 anos
Y9	Direto	Comercial	acima de 51 anos	Ensino médio	até 3 anos
Y10	Sócio	Comercial	41 a 50 anos	Pós-Graduação	até 3 anos
Y11	Gerente	Recursos Humanos	20 a 30 anos	Ensino médio	até 3 anos
Y12	Gerente	Financeiro	31 a 40 anos	Ensino Superior	4 a 7 anos
Y13	Gerente	Comercial	41 a 50 anos	Ensino médio	4 a 7 anos
Y14	Gerente	Comercial	20 a 30 anos	Ensino médio	até 3 anos
Y15	Gerente	Comercial	31 a 40 anos	Ensino médio	até 3 anos
Y16	Gerente	Comercial	31 a 40 anos	Ensino médio	4 a 7 anos
Y17	Gerente	Comercial	31 a 40 anos	Ensino médio	até 3 anos
Y18	Gerente	Comercial	41 a 50 anos	Ensino médio	4 a 7 anos
Y19	Gerente	Administrativo	acima de 51 anos	Ensino Superior	8 a 12 anos
Y20	Diretor	Administrativo	41 a 50 anos	Ensino Superior	acima de 12 anos
Y21	Gerente	Administrativo	31 a 40 anos	Ensino médio	4 a 7 anos

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 25 abrangeu as questões introdutórias do questionário, proporcionando conhecer melhor os gestores responsáveis pela tomada de decisões nas diferentes áreas organizacionais indicadas. Também as informações disponibilizadas no questionário, possibilitou compreender que 10 sujeitos pesquisados possuem o grau de escolaridade - ensino médio, enquanto 9 (nove) pessoas possuem o ensino superior e 2 (dois) indivíduos possuem Pós-Graduação, caracterizando que cada vez mais, os profissionais estão buscando se qualificar para ofertar diferentes habilidades profissionais, que apenas os cursos de formação podem oferecer.

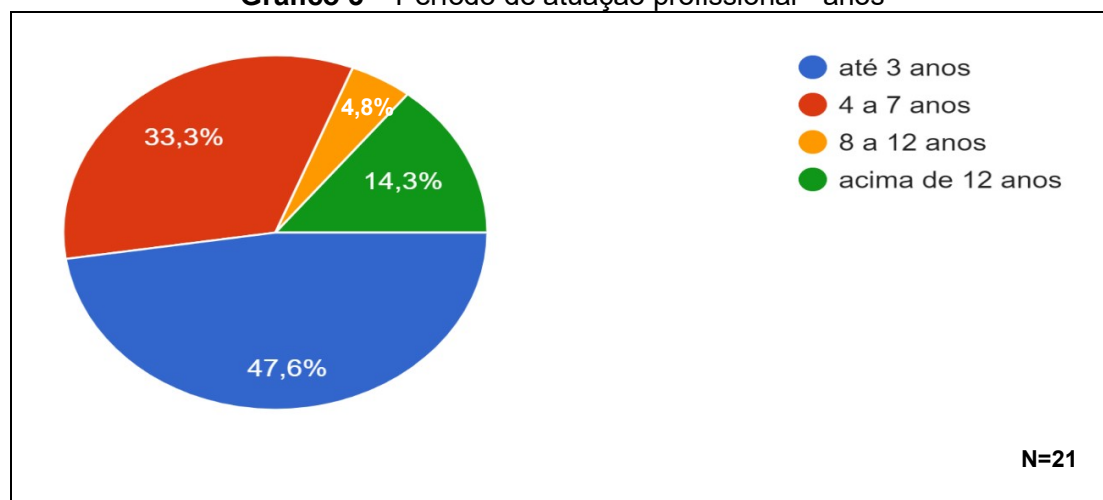
Nesse contexto, podemos observar que os gestores possuem idade de 31 a 40 anos, conforme pode ser visualizado no Gráfico 2. No gráfico 3, são demonstrados os percentuais referentes ao grau de instrução dos gestores das empresas participantes da população pesquisada.

Gráfico 2 – Idade dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 2 propicia compreender que dentre os 21 indivíduos que perfazem os sujeitos de pesquisa, 4 pessoas ou (19%) da população pesquisada possuem a idade de 20 a 30 anos, 9 pessoas ou (42,9%) da população pesquisada têm entre 31 a 40 anos, já 5 pessoas ou (23,8%) da população pesquisada possuem entre 41 a 50 anos e 3 pessoas correspondem a (19%) da população pesquisada que estão entre a faixa etária acima de 51 anos. Demonstrando que a maioria (42,9%) são gestores jovens que estão consolidando sua carreira profissional, adquirindo conhecimento e expandindo sua capacidade de aprendizado.

Quanto ao período de atuação abordado na questão 6, pode-se compreender:

Gráfico 3 – Período de atuação profissional - anos

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 3 apresenta os seguintes dados: os sujeitos pesquisados possuem uma vida profissional que varia de (até três e acima de 12 anos) e são os responsáveis pelas tomadas de decisão e pelas suas equipes. Contudo, isso vem ao encontro do gráfico 1 ao demonstrar que os gestores são relativamente jovens em idade, também podemos observar no gráfico 2, que dez (10) gestores possuem até três (3) anos de gestão na empresa; isso se reporta à 47,6% dos sujeitos pesquisados, demonstrando que ainda estão consolidando sua carreira profissional e acumulando experiência durante este período, construindo, agregando e solidificando seus conhecimentos a fim de tomarem decisões efetivas e assertivas para a organização.

Fase 2 – Elementos para criação de valor em ambientes de consultoria encontrados na Figura 18 em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22

A análise desta segunda etapa, contemplou respostas às questões de número 7 a 13.5, que foram coletadas e proporcionaram a obtenção de informações a partir de respostas baseadas no roteiro de apoio utilizado (ver Apêndice D) e no referencial teórico elaborado, gerando a interpretação sobre os Elementos para criação de valor em ambientes de consultoria encontrados na Figura 18 em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22.

A análise e interpretação das perguntas envolvendo a aplicação do questionário apoiaram-se na categorização existente na Figura 18 e nos Quadros 20, 21 e 22, obedecendo-se à lógica conceitual demonstrada no Quadro 26.

Quadro 26 – Níveis de categorização do questionário em relação à lógica da Figura 18 em inter-relação com os quadros conceituais construídos (Quadros 20, 21 e 22)

Questões	ELEMENTOS NORTEADORES (Figura 18)	INDICADORES INFLUENCIADORES DE SUCESSO (Figura 18)	CATEGORIZAÇÃO DOS NÍVEIS (Quadros conceituais 20, 21, 22)	PADRÕES DE COINFO
Questão 7	1 - Cultura e clima organizacional	2) Contexto organizacional (colaboradores, parceiros e fornecedores); 5) Valores comportamentais dos colaboradores	Nível 3 – Uso da informação	Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação; Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade;
Questão 7.1	1 - Cultura e clima organizacional	2) Contexto organizacional (colaboradores, parceiros e fornecedores)	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 7.2	1 - Cultura e clima organizacional	3) Desenvolvimento da cultura organizacional quanto a socialização e compartilhamento de informações e conhecimento	Nível 3 – Uso da informação	Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente
Questão 7.3	1 - Cultura e clima organizacional	4) Missão, visão e valores da organização; 8) Desenvolvimento organizacional (formação e necessidade de melhoria profissional).		
Questão 7.4	1 - Cultura e clima organizacional	6) Gestão do capital intelectual; 8) Desenvolvimento organizacional (formação e necessidade de melhoria profissional).	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação; Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias

				<p>contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>
Questão 7.5	1 - Cultura e clima organizacional	6) Gestão do capital intelectual; 7) Gestão da Inteligência empresarial;	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>
Questão 7.6	1 - Cultura e clima organizacional	4) Missão, visão e valores da organização; 9) Gestão do cliente (Relacionamento);	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	<p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p>
Questão 7.7	1 - Cultura e clima organizacional	10) Gestão de Recursos Humanos (cargos, salários, atribuições profissionais, planos de carreiras, benefícios, encargos, etc.)	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	<p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>
Questão 7.8	1 - Cultura e clima organizacional	11) Monitoramento social e ambiental	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	<p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p> <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>
Questão 8	2 - Comunicação informacional	1) Modelos comunicacionais eficientes utilizando a Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC);	Nível 3 – Uso da informação	<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços</p>

				competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 8.1	2 - Comunicação informacional	2) Uso da comunicação como instrumento de divulgação das normas e procedimentos organizacionais; 3) Redes de pessoas em relação à comunicação; 4) Tipologias comunicacionais	Nível 2 e 3 – Busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente
Questão 8.2	2 - Comunicação informacional			Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente
Questão 8.3	2 - Comunicação informacional	5) Memória organizacional	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente
Questão 9	3- Prospecção e monitoramento informacional	1) Mapeamento das necessidades e demandas informacionais; 2) Mapear e reconhecer os fluxos informacionais.	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e

				acessam e usam a informação ética e legalmente
Questão 9.1	3 - Prospecção e monitoramento informacional	3) Coletar, selecionar e filtrar a informação incluindo (análise, tratamento, organização, descarte, armazenamento) e 4) Disseminação da informação	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação;</p> <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade;</p> <p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p> <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>
Questão 10	4 - Gestão da informação e inovação de redes	1) Implementar políticas de gerenciamento da informação por área hierárquica; 2) Disponibilizar informações importantes para resolução dos problemas ordenadamente por nível hierárquico e via intranet;	Nível 3 – Uso da informação	<p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p> <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.</p>
Questão 10.1	4 - Gestão da informação e inovação de redes	2) Disponibilizar informações importantes para resolução dos problemas ordenadamente por nível hierárquico e via intranet; 3) Manter atualizada e organizada todas as informações, dispostas nos recursos tecnológicos de trabalho;	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	<p>Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação;</p> <p>Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade;</p> <p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p> <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e</p>

				acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 10.2	4 - Gestão da informação e inovação de redes	4) Divulgar e compartilhar a informação; 5) Gerenciar documentos institucionais da organização; 6) Inovação com base na rede de relacionamentos e na inteligência competitiva;	Nível 2 e 3 – Busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 10.3	4 - Gestão da informação e inovação de redes	7) Relações entre a Gestão do Conhecimento e a Competência em Informação.	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 11	5 - Cocriação de valor	1) Determinação de condições para a criação de valor (pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos), eliminando desperdícios de tempo, recursos e situações indesejáveis;	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação; Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 11.1	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.2	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.3	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.4	5 - Cocriação de valor	2) Capacidade de acesso efetiva ao sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes;	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais
Questão 11.5	5 - Cocriação de valor		Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	

				da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 11.6	5 - Cocriação de valor	3) Capacidade interna de avaliar as execuções de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes;	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 11.7	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.8	5 - Cocriação de valor	4) Capacidade de adequação e extensão das necessidades específicas de demandas (atípicas) dos clientes para obtenção de resultados e/ou objetivos	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;
Questão 11.9	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.10	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.11	5 - Cocriação de valor	5) Capacidade de acesso e uso de estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes de maneira ética e legal.	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação	Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;
Questão 11.12	5 - Cocriação de valor			
Questão 11.13	5 - Cocriação de valor			Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;

Questão 11.14	5 - Cocriação de valor			<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p>
Questão 11.15	5 - Cocriação de valor			<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p>
Questão 11.16	5 - Cocriação de valor			<p>Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;</p> <p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p>
Questão 12	6 - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	1) Investimento e gerenciamento da Tecnologia da Informação e Comunicação; 2) Ferramentas tecnológicas com uso de desenvolvimento de <i>Softwares</i> adequados para o compartilhamento da informação e êxito competitivo;	Nível 2 e 3 – Busca e uso da informação	<p>Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado;</p> <p>Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente</p>
Questão 12.1	6 - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	3) Identificação dos Colaboradores e setores da organização que usam a Tecnologia da informação e Comunicação; 4) Gestão Estratégica da informação, com identificação e delimitação hierárquica de acesso para proteção das informações organizacionais.		
Questão 13	7 - Processo decisório	1) Envolvimento de todos os gestores dos setores	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da	Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a
Questão				

13.1		organizacionais para tomada de decisão; 2) Elaboração de produtos e serviços visando o compartilhamento da informação e criação de novos conhecimentos e 3) ressaltando-se que a responsabilidade é de cada gestor da área em sempre manter a retroalimentação do ciclo, para que os procedimentos e processos não se tornem obsoletos; necessitando neste aspecto, do apoio da alta direção hierárquica.	informação	extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação; Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado; Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.
Questão 13.2				
Questão 13.3				
Questão 13.4				
Questão 13.5				

Fonte: Elaborado pela autora

As questões 7 a 13.5 do questionário (ver Apêndice D) utilizaram a escala de atitude de Likert e possuem 4 (quatro) níveis de respostas. Marconi e Lakatos (2013, p. 109 -110) descrevem os procedimentos e reforçam:

1. Elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes e opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado.
2. Estas proposições são apresentadas a certo número de pessoas que incidirão suas reações, anotando os valores 5, 4, 3, 2, 1, que corresponderão a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação, incompleta desaprovação.

Desse modo, foi estruturada a escala de atitude de Likert da seguinte maneira: 4 – Concordo totalmente; 3 – Concordo; 2 – Discordo; 1 – Discordo totalmente.

Quadro 27 – Estrutura organizacional adequada para desenvolvimento profissional, social, tecnológico, compartilhamento de informações e criação de conhecimentos (questão 7)

7. A sua organização proporciona a divulgação de informações e conhecimentos sobre as normas, regras e rotinas e comportamentos adotados?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	6	14	1	0
7.1 A sua organização proporciona estrutura (física, humana, tecnológica, financeira e administrativa) a fim de que o desempenho de	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1

todos seja eficiente?				
Dados coletados	11	10	0	0
7.2 A sua organização promove a socialização e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os seus membros colaboradores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	11	0	0
7.3 Os valores organizacionais adotados pela sua organização propiciam crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	14	0	0
7.4 A sua organização valoriza seus colaboradores e investe em treinamento e desenvolvimento de suas habilidades e competências?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	11	10	0	0
7.5 A sua organização está sempre aberta e preocupada em estimular e receber novas ideias de seus colaboradores, provendo a melhoria?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	12	1	0
7.6 A missão, visão e valores adotados pela sua organização vão ao encontro do que os colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade, concordam e apoiam para ser próspera e competitiva?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	14	0	0
7.7 A gestão de Recursos Humanos, adotada pela sua organização, reconhece o papel fundamental de seus colaboradores e está constantemente demonstrando isso, por meio dos salários, benefícios, plano de carreira e outras ações implementadas visando suprir e motivar os seus colaboradores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	9	11	1	0
7.8 A sua organização adota políticas que visam a Responsabilidade social e ambiental em suas ações?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	6	14	1	0

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às questões de números 7 a 7.8, os dados indicados na questão 7 afirmam que “a sua organização proporciona a divulgação de informações e conhecimentos sobre as normas, regras e rotinas e comportamentos adotados”; 6 sujeitos pesquisados ou (28,5%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto

14 sujeitos pesquisados ou (66,7%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que a maioria ou 95,2% da população pesquisada possui a compreensão quanto à divulgação de informações e conhecimentos referentes as normas, regras, rotinas e comportamentos. Isso demonstra a preocupação da organização que faz uso assertivo das informações para propiciar benefícios para os seus colaboradores à medida que gera novos conhecimentos, mas ainda há a necessidade de alinhamento dos gestores, pois caracteriza que o sujeito pesquisado que discordou, a organização ainda necessita de adequação e nivelamento quanto as questões fundamentais para êxito no seu desempenho, uso da informação e criação de conhecimento. Além disso, a questão 7 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 2- Contexto organizacional (colaboradores, parceiros e fornecedores) e 5) Valores comportamentais dos indivíduos/colaboradores; reforçando a abordagem de Bennis (1996) e Schein (2009) no qual a cultura contribui por meio de normas e procedimento no comportamento adequado dos colaboradores. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contempla o Nível 3: “uso da informação”, encontram-se o **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e**

sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores conseguem determinar quais são as informações que necessitam, quais são as informações que estes dispõem, realizam planejamento para obter essa informação por meio de suas decisões; comparam, reformulam e cumprem adequadamente leis e políticas institucionais.

A questão 7.1 afirma que “a sua organização proporciona estrutura (física, humana, tecnológica, financeira e administrativa) a fim de que o desempenho de todos seja eficiente”; 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada reconhece que para alcançar a excelência no desempenho, é necessário um ambiente adequado fornecendo todos os recursos organizacionais que forem necessários para execução das atividades. Além disso, a questão 7.1 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo o indicador: 2 – Contexto organizacional (colaboradores, parceiros e fornecedores); reforçando a abordagem de Albrecht e Zemke (2002), Bassetto (2018), Belluzzo (2003), Belluzzo e Feres (2013), Bermúdez e González (2011), Beuren (2000), Coelho (2011), Fleury e Fleury (2002), Miranda (2004), North e Presser (2011), Schein (2009) e Zarifian (2001) indicando que os gestores devem proporcionar ambiente adequado para o desenvolvimento das competências e conseqüentemente auxiliando o desempenho profissional e competitivo dos membros organizacionais e da própria organização de serviços. Neste âmbito, existe inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais**

das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores conseguem determinar quais são os recursos necessários por meio das informações apropriadas, criando conhecimento e compartilhando, para que as tomadas de decisões agreguem valores no ambiente de serviço, aos membros organizacionais e crescimento econômico para a empresa.

A questão 7.2 afirma que “a sua organização promove a socialização e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os seus membros colaboradores”; 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada reconhece que a interação e trocas de experiências entre os membros organizacionais, proporciona a disseminação da informação e gera novos conhecimentos para a organização de serviços. Além disso, a questão 7.2 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo o indicador: 3) Desenvolvimento da cultura organizacional quanto a socialização e compartilhamento de informações e conhecimento; reforçando a abordagem de Belluzzo (2003), Choo (2003), Nonaka e Takeuchi (2008), Schein (2009), Valentim (2008b) indicando que os gestores possuem a responsabilidade na criação de conhecimento, à medida que compartilham a informação, socializam, externalizam, combinam e internalizam em parceria com os seus membros organizacionais a fim de gerar significado em seus processos promovendo a inovação e o conhecimento. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22,

contempla o Nível 3: “uso da informação”, encontram-se o **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado** e **Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente**. Assim, os gestores conseguem determinar quais são as experiências de seus colaboradores, quais são as suas necessidades e como estes poderão auxiliar a troca de informações para criar conhecimento e conseqüentemente aplicá-lo em seus processos organizacionais sob a ótica da organização de serviços.

A questão 7.3 afirma que “os valores organizacionais adotados pela sua organização propiciam crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores”; 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 14 sujeitos pesquisados ou (66,7%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada reconhece que o ambiente adequado para a capacitação e desenvolvimento de competências fornecido pelas organizações possibilita trilhar caminhos de êxitos profissionais para os seus colaboradores e econômicos para as organizações de serviços. Além disso, a questão 7.3 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 4) Missão, visão e valores da organização e 8) Desenvolvimento organizacional (formação e necessidade de melhoria profissional/capacitar); reforçando a abordagem de Albrecht e Zemke (2002), Kirk (2004), Oliveira (2017) e Schein (2009), indicando que os gestores implementam suas ações com base na missão, visão e valores que perfazem a cultura organizacional. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando o Nível 3: “uso da informação”, encontram-se o **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação**

com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores conseguem avaliar se realmente os valores organizacionais compreendem o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores, adequando continuamente para obter resultados positivos frente à competitividade de mercado, suprimindo as necessidades de seus clientes e fomentando a inovação em seus serviços.

A questão 7.4 afirma que “a sua organização valoriza seus colaboradores e investe em treinamento e desenvolvimento de suas habilidades e competências”; 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada reconhece que o investimento em treinamento e desenvolvimento das habilidades e competências, propicia processos mais inteligentes e efetivos no âmbito de serviços. Além disso, a questão 7.4 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 6) Gestão do capital intelectual e 8) Desenvolvimento organizacional (formação e necessidade de melhoria profissional/capacitar); reforçando a abordagem de Bermúdez e González (2011), Durant (1998), Fleury e Fleury (2004), Gasque (2013), Katz (1986), Prahalad e Hamel (1995), Soalheiro (2007), Schein (2009) e Zarifian (2001), indicando que os gestores compreendem que o desenvolvimento das habilidades e competências de seus colaboradores é condição *sine qua non*, além do treinamento para execução das atividades para as organizações que buscam diferenciais competitivos em seus serviços. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplam todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e**

reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores conseguem visualizar todas as necessidades de seus membros organizacionais, mapeando suas competências e habilidades, suprimindo e desenvolvendo suas capacidades profissionais e intelectuais retornando em melhores práticas de serviços.

A questão 7.5 afirma que “a sua organização está sempre aberta e preocupada em estimular e receber novas ideias de seus colaboradores, provendo a melhoria”; 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada reconhece que estimular novas ideias e estar pronto para ouvir, possibilita melhorias no ambiente e nos processos organizacionais. Além disso, a questão 7.5 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 6) Gestão do capital intelectual e 7) Gestão da Inteligência empresarial; reforçando a abordagem de Coda (2016), Guardani (2008), North (2010), Pimenta e Brasil (2006) e Schein (2009), indicando que os gestores possuem um papel fundamental dentro do contexto organizacional à medida que estes utilizam uma gestão participativa e democrática, proporcionando novas ideias e soluções. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20,

21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), apresentam as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores conseguem estimular os seus colaboradores, percebendo as ideias com maior potencial para aproveitamento e implementação dentro do ambiente de serviços.

A questão 7.6 afirma que “a missão, visão e valores adotados pela sua organização vão ao encontro do que os colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade, concordam e apoiam para ser próspera e competitiva”; 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 14 sujeitos pesquisados ou (66,7%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada reconhece que a interação entre todas as partes interessadas da empresa desde os colaboradores até a própria sociedade e seu entorno, seguem princípios e valores que consolidam a imagem e os processos adotados pela empresa prestadora de serviços. Além disso, a questão 7.6 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 4) Missão, visão e valores da organização e 9) Gestão do cliente (Relacionamento); reforçando a abordagem de Argyris e Schon (1974), Choo (2003), Clarkeson (1995), Goad (2002), Koetz e Koetz (2012), Oliveira (2017), Oliveira e Tamayo (2004), Payne, Storbacka e Frow (2008), Prahalad e Ramaswamy (2004), Schein (2009) e Tamayo e Gondim (1996), indicando que os gestores conseguem compreender que seus processos e atividades estão integrados a todos os atores de seu ambiente interno e externo e essa interação gera uma interdependência cíclica pautada na confiança e respeito que suas práticas culturais e organizacionais

proporcionam. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), também apresentam as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores conseguem fomentar um relacionamento altruísta e benéfico para todos os indivíduos que perfazem o ambiente de serviços, resultando em serviços confiáveis, sólido e de valor.

A questão 7.7 afirma que “a gestão de Recursos Humanos, adotada pela sua organização, reconhece o papel fundamental de seus colaboradores e está constantemente demonstrando isso, por meio dos salários, benefícios, plano de carreira e outras ações implementadas visando suprir e motivar os seus colaboradores”; 9 sujeitos pesquisados ou (42,8%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada reconhece que o gerenciamento correto de seus colaboradores, benefícios salariais e ações que propicie oportunidade de crescimento e reconhecimento do papel essencial que os membros organizacionais desempenham na organização é a base para uma empresa próspera e consolidada no mercado. Além disso, a questão 7.7 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo o indicador 10) Gestão de Recursos Humanos (cargos, salários, atribuições profissionais, planos de carreiras, benefícios, encargos, etc.); reforçando a abordagem de Albrecht e Zemke (2002), Coda (2016), Delors (1998), Lovelock e Wright (2001), Tether e Hipp (2002) e Richmond e McCroskey (1992) e Schein (2009), indicando que os gestores conseguem compreender quais são os

recursos fundamentais para o êxito no gerenciamento adequado de sua equipe. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplam os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar, ainda, as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores conseguem ofertar condições assertivas para que os seus colaboradores continuem motivados e satisfeitos em relação à gestão adotada pela organização de serviços.

A questão 7.8 afirma que “a sua organização adota políticas que visam a Responsabilidade social e ambiental em suas ações”; 6 sujeitos pesquisados ou (28,5%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 14 sujeitos pesquisados ou (66,7%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada reconhece que as políticas e ações adotadas pelas organizações geram impacto social sobre as preferências de seus clientes, contribuindo dessa maneira, no reconhecimento do papel que a empresa desempenha perante a sociedade e seu entorno. Além disso, a questão 7.8 também contempla os elementos norteadores: 1 – Cultura e Clima organizacional representada pela Figura 18 perfazendo o indicador 11) Monitoramento social e ambiental; reforçando a abordagem de Coda (2016), Davenport (1998), North (2010), Oliveira (2015, 2017), Rossatto (2002), Vargo e Lusch (2004b), Schein (2009) e Zarifian (2003) indicando que os gestores compreendem quais são as responsabilidades da organização e os impactos gerados pela adoção de uma postura ética e comprometida. Neste âmbito, também se configura uma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em

Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores conseguem implementar ações que garantam a contribuição da organização frente às ações sociais possibilitando oportunidade para os cidadãos que perfazem o seu contexto organizacional e seu entorno, promovendo crescimento, vagas de trabalho e melhorias no bem-estar daquele local.

Quadro 28 – As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito organizacional (questão 8)

8. As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) adotadas pela sua organização proporcionam agilidade nos processos, porque estão sempre atualizadas com sistemas inovadores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	9	12	0	0
8.1 O uso das TIC propicia conhecer as normas e procedimentos que são adotados na sua organização?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	9	2	0
8.2 Além disso, o uso das TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) promove a interação entre os colaboradores dos diferentes setores por meio da intranet, e-mails, reuniões presenciais e videoconferências, memorandos físicos e digitais?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	11	9	1	0
8.3 As experiências acumuladas ao longo do tempo pela sua organização em seus processos e atividades, geraram informações e conhecimentos que poderão ser consultados em documentos técnicos pelos gestores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	12	2	0

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 8 indaga que “as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) adotadas pela sua organização proporcionam agilidade nos processos, porque estão sempre atualizadas com sistemas inovadores”; 9 sujeitos pesquisados ou (42,9%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada reconhece que as TIC são indispensáveis para proporcionar agilidade na organização, atualização, inovação, eliminando o retrabalho, dispêndio e onerosidade. Além disso, a questão 8 também contempla os elementos norteadores: 2 – Comunicação Informacional representada pela Figura 18 perfazendo o indicador 1) Modelos comunicacionais eficientes utilizando as TIC; reforçando a abordagem de Barros e Goulart (2015), Christovão e Braga (1977), Laboratório de Consultoria (2015a), Medina-Santiago e Martinez Cruz (2018) e Tether e Hipp (2002) indicando que os gestores compreendem que na atual conjuntura vivenciada da Indústria 4.0 é impossível as organizações não investirem em TIC em seus processos e atividades a fim de garantir posicionamento no mercado competitivo. Neste âmbito, novamente é visível a inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores se preocupam em proporcionar condições adequadas disponibilizando as ferramentas tecnológicas para que todos os membros

organizacionais possam executar suas atividades com êxito, interagindo e se comunicando.

A questão 8.1 ressalta que “o uso das TIC propicia conhecer as normas e procedimentos que são adotados na sua organização”; 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 9 sujeitos pesquisados ou (42,9%) **concordam** com a afirmação e dois sujeitos ou (9,5%) **discordam**, indicando que 90,5% da população pesquisada reconhece que as TIC também contribuem para a divulgação e compreensão das normas e procedimentos adotados pelas empresas à seus colaboradores. Além disso, a questão 8.1 também contempla os elementos norteadores: 2 – Comunicação Informacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 2) Uso da comunicação como instrumento de divulgação das normas e procedimentos organizacionais; 3) Redes de pessoas em relação à comunicação e 4) Tipologias comunicacionais; reforçando a abordagem de Barros e Goulart (2015), Batista (2014), Christovão e Braga (1977), Foina (2010) e Sabbag (2007) indicando que os gestores compreendem a necessidade de se adequarem ao contexto competitivo e informacional dispendo de recursos tecnológicos que contribuem para distribuição da informação para as áreas organizacionais. Neste âmbito, observa-se a inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando o Nível 2 e 3 – (“Busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores que possuem essa visão sistêmica

do seu contexto interno e externo, implementam práticas assertivas em relação às TIC, domínio e expansão de práticas comerciais para o uso da *internet* e divulgação de seus serviços, com o apoio de seus clientes internos e externos.

A questão 8.2 afirma que “além disso, o uso das TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) promove a interação entre os colaboradores dos diferentes setores por meio da *intranet*, *e-mails*, reuniões presenciais e videoconferências, memorandos físicos e digitais”; 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 9 sujeitos pesquisados ou (42,8%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada reconhece que o uso das TIC facilita a interação entre eles, transpondo as barreiras físicas para as digitais em tempo real em qualquer lugar do mundo, facilitando o compartilhamento de informações e gerando conhecimento. Além disso, a questão 8.2 também contempla os elementos norteadores: 2 – Comunicação Informacional representada pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 2) Uso da comunicação como instrumento de divulgação das normas e procedimentos organizacionais; 3) Redes de pessoas em relação à comunicação e 4) Tipologias comunicacionais; reforçando a abordagem de Barros e Goulart (2015), Cheuk (2002 apud COELHO, 2011), Christovão e Braga (1997) e Uribe-Tirado (2010) indicando que os gestores compreendem a nova visão acerca do uso das TIC em todos os seus processos. Neste âmbito, mediante a inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando o Nível 2 e 3 – (“Busca e uso da informação”), também apresenta as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e**

legalmente. Assim, os gestores usam as TIC para atingir suas metas, objetivos e resultados, garantindo diferenciais competitivos no contexto de serviços.

A questão 8.3 investiga se “as experiências acumuladas ao longo do tempo pela sua organização em seus processos e atividades, geraram informações e conhecimentos que poderão ser consultados em documentos técnicos pelos gestores”; 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação e 2 (dois) sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada reconhece que as informações e os conhecimentos adquiridos pelos membros organizacionais podem ser externalizados, compilados, transformados e compartilhados por meio de documentos técnicos da organização. Além disso, a questão 8.3 também contempla os elementos norteadores: 2 – Comunicação Informacional representada pela Figura 18 perfazendo o indicador 5) Memória organizacional; reforçando a abordagem de AASL (1998), Barros e Goulart (2015), Christovão e Braga (1977), Declaração (2014) e Dudziak (2003) indicando que os gestores compreendem que as informações adquiridas geram significados que podem ser usados para criar conhecimento no contexto organizacional, seja por meio de compartilhamento de experiências ou pela apropriação das informações e geração de documentos formais. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), igualmente, apresenta as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da**

ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores usam as TIC como ferramenta para auxiliar a elaboração e documentos, compartilhar informações adequadas para as respectivas áreas, criar conhecimento e garantir a padronização e excelência de seus processos informacionais.

Quadro 29 – Profissionais e o contexto organizacional (questão 9)

9. A sua organização identifica as dificuldades das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) e dos sistemas adotados e promovem treinamento para o uso correto dos mesmos?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	11	2	0
9.1 A sua organização possui uma área com profissional(is) capacitados para tratar, filtrar, selecionar, descartar, armazenar e disseminar as informações?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	5	14	1	1

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 9 refere “a sua organização identifica as dificuldades das TIC e dos sistemas adotados e promovem treinamento para o uso correto dos mesmos”; 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,3%) **concordam** com a afirmação e 2 sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada reconhece a necessidade de treinamento por parte de sua organização, para utilização das TIC e dos sistemas encontrados nas organizações de serviços. Além disso, a questão 9 também contempla os elementos norteadores: 3 – Prospecção e Monitoramento Informacional representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 1) Mapeamento das necessidades e demandas informacionais e 2) Mapear e reconhecer os fluxos informacionais; reforçando a abordagem de Almeida e Maricato (2015), Davenport e Prusak (1998), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), Lins *et al.* (2014), Oliveira (2017) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) indicando que os gestores necessitam levantar as necessidades de seus colaboradores, proporcionando o desenvolvimento e capacitação correta no uso de seus recursos informacionais. Neste âmbito, verifica-se

também uma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores estimulam o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das habilidades, promovendo treinamentos que realmente atendam às necessidades de seus colaboradores e retornem em melhores práticas de desempenho para às organizações de serviços.

A questão 9.1 verifica “a sua organização possui uma área com profissional(is) capacitados para tratar, filtrar, selecionar, descartar, armazenar e disseminar as informações”; 5 sujeitos pesquisados ou (23,8%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 14 sujeitos pesquisados ou (66,6%) **concordam** com a afirmação, um sujeito ou (4,8%) **discorda** e um sujeito ou (4,8%) **discorda totalmente**, indicando que 90,4% da população pesquisada reconhece que a organização possui uma área com profissionais hábeis para lidar com a informação, os dois sujeitos pesquisados que apresentaram respostas contraditórias as afirmativas da questão, reconhecem a ausência desses profissionais competentes em sua empresa, isso reflete a real necessidade de adequação, nivelamento e melhorias por parte destas organizações de serviços. Além disso, a questão 9.1 também contempla os elementos norteadores: 3 – Prospecção e Monitoramento Informacional representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 3) Coletar, selecionar e filtrar a informação incluindo (análise, tratamento,

organização, descarte, armazenamento) e 4) Disseminação da informação; reforçando a abordagem de Almeida e Maricato (2015), Batista (2004), Belluzzo (2007), Davenport e Prusak (1998), Foina (2010), Oliveira (2017), Schein (1972, 2008) e Yafushi (2015) indicando que saber acessar, buscar e usar a informação em toda sua perspectiva desde o tratamento até a sua disponibilidade em documentos, bases de dados, mas, principalmente da interação com as pessoas que são fontes de informação e de conhecimento é função do profissional da informação que possui essa responsabilidade e esse cuidado com todo o escopo do processo informacional, garantindo praticas assertivas em seu ambiente. Neste âmbito, confirma-se a inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando todos os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), apresentando as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que o desempenho organizacional está relacionado aos profissionais capacitados que atuam em suas organizações de serviços, estes profissionais ao apresentarem habilidade para trabalhar com a informação no âmbito organizacional auxiliam às empresas na agilidade de seus

processos e suas atividades, além de possibilitarem novas maneiras de atuação e inovação em seus serviços.

Quadro 30 – Políticas de gerenciamento da informação no âmbito organizacional (questão 10)

10. A sua organização possui políticas de gerenciamento da informação que limita o acesso da informação de acordo com o nível hierárquico?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	9	10	2	0
10.1 As informações são disponibilizadas pelas TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) de forma atualizada e correta para suprir as necessidades quanto à solução dos problemas?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	12	2	0
10.2 A informação é gerenciada e disponibilizada visando o compartilhamento seja por meio de documentos ou redes humanas e virtuais no intuito de promover a inovação entre os colaboradores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	12	1	0
10.3 A sua organização proporciona treinamento a todos os colaboradores, almejando torná-los competentes quanto ao acesso, busca e uso da informação, para assim construir novos conhecimentos individuais e organizacionais?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	9	4	0

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 10 indaga “a sua organização possui políticas de gerenciamento da informação que limita o acesso da informação de acordo com o nível hierárquico”; 9 sujeitos pesquisados ou (42,8%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação e 2 sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada possui a política de gerenciamento da informação nos seus ambientes de serviços, disponibilizando as informações de maneira correta para cada nível hierárquico para execução efetiva de seus processos e atividades. Contudo, as respostas indicam que ainda existe a necessidade de adequação por parte de algumas organizações que não possuem essa política como diferencial de estratégias de serviços. Além disso, a questão 10 também contempla os elementos norteadores: 4 – Gestão da Informação e Inovação de Redes

representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 1) Implementar políticas de gerenciamento da informação por área hierárquica e 2) Disponibilizar informações importantes para resolução dos problemas ordenadamente por nível hierárquico e via *intranet*; reforçando a abordagem de Batista (2004), Creech e Willard (2011), Foina (2010), Medina-Santiago e Martinez-Cruz (2018), North e Presser (2011), Valentim (2004), indicando que as organizações que possuem políticas de gerenciamento da informação, também permitem analisar e identificar problemas de maneira mais rápida, efetuando resoluções acerca dos problemas e desafios encontrados nas organizações de serviços. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contempla o nível 3 (“uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que as políticas organizacionais implementadas são importantes para que as informações fluam efetivamente entre as áreas organizacionais, auxiliando no desempenho e maximizando os processos.

A questão 10.1 busca identificar se “as informações são disponibilizadas pelas TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) de forma atualizada e correta para suprir as necessidades quanto à solução dos problemas”; 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação e dois sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada acredita que as informações disponibilizadas pelas TIC assertivamente suprem as necessidades na busca por resoluções dos problemas. Contudo, as respostas indicam que ainda existe a necessidade de organizações reconhecerem o papel fundamental que as TIC podem

propiciar para resolver desafios organizacionais. Além disso, a questão 10.1 também contempla os elementos norteadores: 4 – Gestão da Informação e Inovação de Redes representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 2) Disponibilizar informações importantes para resolução dos problemas ordenadamente por nível hierárquico e via *intranet* e 3) Manter atualizadas e organizadas todas as informações, dispostas nos recursos tecnológicos de trabalho; reforçando a abordagem de Creech e Willard (2011), Cheuk (2002 *apud* Coelho, 2011), Declaração (2014), North e Presser (2011), Valentim (2004), indicando que as organizações devem disponibilizar as informações adequadamente para os seus membros organizacionais, garantindo que as soluções e tempo de resposta seja assertiva e com o menor dispêndio de tempo possível. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplam os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que as TIC, são ferramentas indispensáveis para agilizar seus processos e suas tomadas de decisões,

quando utilizada de maneira certa e com domínio tanto da tecnologia quanto de seus processos e informações estruturadas.

A questão 10.2 investiga se “a informação é gerenciada e disponibilizada visando o compartilhamento seja por meio de documentos ou redes humanas e virtuais no intuito de promover a inovação entre os colaboradores”; 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada acredita que quando a informação é gerenciada e todos possuem acesso seja no modelo documental ou virtual, ou ainda pela interatividade entre os membros organizacionais o resultado será a inovação nos ambientes de serviços. Além disso, a questão 10.2 também contempla os elementos norteadores: 4 – Gestão da Informação e Inovação de Redes representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 4) Divulgar e compartilhar a informação; 5) Gerenciar documentos institucionais da organização e 6) Inovação com base na rede de relacionamentos e na inteligência competitiva; reforçando a abordagem de Barros e Goulart (2015), Creech e Willard (2011), Tether e Hipp (2002), North e Presser (2011), Valentim (2004), indicando que proporcionar o adequado investimento em novos modelos de gerenciamento, resulta em organizações mais preparadas para enfrentar a competitividade na Indústria 4.0. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplam os níveis 2 (dois) e 3 (três) (“busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;** **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e** **Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação**

compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores compreendem que existem diferentes maneiras de compartilhar a informação, saber explorar a potencialidade de cada uma e reverter em criação de conhecimento nos ambientes organizacionais de serviço, “eis o desafio”.

A questão 10.3 procura identificar “a sua organização proporciona treinamento a todos os colaboradores, almejando torná-los competentes quanto ao acesso, busca e uso da informação, para assim construírem novos conhecimentos individuais e organizacionais”; 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 9 sujeitos pesquisados ou (42,9%) **concordam** com a afirmação e quatro sujeitos ou (19%) **discordam**, indicando que 81% da população pesquisada acredita que quanto mais a organização contribuir para tornar seus colaboradores competentes para usar a informação com efetividade por meio de treinamentos, maior será o retorno em conhecimento nos ambientes de serviços. Contudo, a necessidade de algumas organizações reconhecerem essa tendência está presente nas respostas contraditórias ao enunciado da questão, resultando em perda da competitividade frente ao mercado pela ausência de habilidades no manuseio de informações. Além disso, a questão 10.3 também contempla os elementos norteadores: 4 – Gestão da Informação e Inovação de Redes representado pela Figura 18 perfazendo o indicador 7) Relações entre a Gestão do Conhecimento e a ColInfo; reforçando a abordagem de AASL (1998), Creech e Willard (2011), Dudziak (2003), North e Presser (2011), Sabbag (2007), Santos (2014), Uribe-Tirado (2010), Valentim (2004), indicando que o treinamento auxilia no desenvolvimento de competências que podem trazer conhecimento para a organização e seus membros organizacionais. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplam os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com**

efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores compreendem que propiciar ambiente adequado para o desenvolvimento das competências de seus membros organizacionais poderá trazer inovação, crescimento econômico, expansão de novos mercados e lucratividade para as organizações de serviços.

Quadro 31 – Criação de valor nas organizações de serviços (questão 11)

11. A criação de valor é propiciada por um conjunto de interações entre recursos, pessoas, processos, informações, conhecimentos, tendo como principal elemento as trocas das experiências humanas, profissionais e organizacionais?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	9	10	2	0
11.1 A criação de valor no ambiente organizacional só ocorre por meio da disponibilização de dados corretos e informações seguras e confiáveis?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	13	1	0
11.2 A criação de valor no ambiente organizacional só ocorre por meio da disponibilização de recursos (físicos, financeiros e tecnológicos)?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	10	4	0
11.3 A organização prestadora de serviços de Consultoria, identifica a necessidade da sua organização a fim de solucionar os problemas com as informações atualizadas sobre a sua realidade frente ao mercado?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	11	0	0
11.4 A organização prestadora de serviços de consultoria, realiza o levantamento de informações quanto aos serviços, preços, recursos, qualidade e outros requisitos necessários para resolução dos seus problemas?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	10	1	0
11.5 A organização prestadora de serviços de consultoria realiza o diagnóstico em conjunto com os gestores das áreas de sua organização, para soluções de problemas, integrando estratégias de interação com foco no cliente?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1

Dados coletados	9	12	0	0
11.6 A organização prestadora de serviços de consultoria, mantém um relacionamento comunicativo, visando a identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	11	10	0	0
11.7 A sua organização analisa e verifica os dados internos e externos, compartilhando e trocando as informações com os membros organizacionais, consultores e até mesmo clientes para construção de conhecimento em conjunto?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	13	0	0
11.8 A organização de consultoria se apropria de informações e proporciona o suporte adequado em conjunto com sua organização, quanto ao alcance de resultados efetivos e operacionais (desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora)?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	11	0	0
11.9 A organização prestadora de serviços de consultoria com trabalho em conjunto com sua organização propicia o aporte adequado para a aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	13	7	1	0
11.10 A sua organização promove a motivação e o aprendizado de seus colaboradores, seja em forma de treinamentos ou reuniões diárias, ou até mesmo, debates saudáveis entre os seus colaboradores e líderes, com intuito de promover o compartilhamento de experiências?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	11	0	0
11.11 A sua organização proporciona desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	10	11	0	0
11.12 A sua organização verifica se a missão, visão e valores estão em concordância com o comportamento apresentado de seus colaboradores e atividades efetuadas?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	6	14	1	0
11.13 As estratégias, recursos e ações organizacionais são trabalhadas em conjunto com os colaboradores, almejando a melhor alternativa para o desempenho assertivo?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1

Dados coletados	8	12	1	0
11.14 O compromisso, confiança, fidelidade, excelência e atendimento personalizado são características trabalhadas em sua organização com os seus clientes e colaboradores?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	14	0	0
11.15 A organização de consultoria se apropria de informações sobre a (cultura, missão, visão, valores e comportamentos) que compreendem o contexto de sua organização, antes de indicar soluções?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	10	4	0
11.16 As soluções são identificadas e trabalhadas em interação entre a sua organização e a organização prestadora de serviços de consultoria com base na identificação dos problemas, falhas e erros, propondo a melhor alternativa e estratégia?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	11	2	0

Fonte: Elaborado pela autora

As questões de número 11 até 11.3 contemplam os mesmos elementos norteadores: 5 – Cocriação de Valor representado pela Figura 18 perfazendo o indicador 1) Determinação de condições para a criação de valor (pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos), eliminando desperdícios de tempo, recursos e situações indesejáveis, reforçando a abordagem de Dias e Belluzzo (2003), Grönross e Gummerus (2014), Grönross e Voima (2013), Payne, Storbacka e Frow (2008), Prahalad e Ramaswamy (2004), Tamayo e Gondim (1996), indicando que a criação de valor no âmbito organizacional ocorre por meio da interação de seus atores internos e externos, embasados em informações assertivas, tratadas e disponibilizadas por meio do compartilhamento e interação de todos os recursos físicos e tecnológicos para a comunicação fluir e a informação obter significado para os usuários e resultarem em conhecimento. Neste âmbito, as questões de número 11 até 11.3 apresentam a mesma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços**

competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores compreendem que a criação de valor está embasada não só nos recursos físicos, tecnológicos e financeiros, mas, transcendem essa relação concreta ao interagir com as experiências, informações significativas e criação de conhecimento pautada nos indivíduos (colaboradores, clientes, investidores, fornecedores, etc).

Desse modo, os seguintes dados foram obtidos das questões (11 – 11.3): a questão 11 busca saber se “a criação de valor é propiciada por um conjunto de interações entre recursos, pessoas, processos, informações, conhecimentos, tendo como principal elemento as trocas das experiências humanas, profissionais e organizacionais”, 9 sujeitos pesquisados ou (42,8%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação e dois sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada acredita que as experiências consolidadas ao longo do tempo pelos profissionais em integração com todos os recursos resultam em criação de valor.

Já a questão 11.1 tem o objetivo de conhecer se “a criação de valor no ambiente organizacional só ocorre por meio da disponibilização de dados corretos e informações seguras e confiáveis”, 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da

população pesquisada acredita que a criação de valor ocorre no contexto organizacional quando as informações disponibilizadas são confiáveis, resultado de um trabalho de tratamento das informações corretas e de qualidade.

Em relação à questão 11.2, esta envolve observar se “a criação de valor no ambiente organizacional só ocorre por meio da disponibilização de recursos (físicos, financeiros e tecnológicos)”, 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação e quatro sujeitos ou (19%) **discordam**, indicando que 80,9% da população pesquisada acredita que a criação de valor ocorre por meio dos recursos (físicos, financeiros e tecnológicos) que a organização disponibiliza. Ressalta-se que quando os membros organizacionais têm acesso a todos os recursos necessários para a execução de suas atividades e processos, se sentem engajados para gerar resultados enquanto recursos humanos que geram resultados na medida que estes se apropriam de competências e habilidades para manuseio dos outros recursos, essa compreensão pode estar pautada nos quatro gestores que declinaram sobre a afirmação.

A questão 11.3, busca indagar se “as estratégias, recursos e ações organizacionais são trabalhadas em conjunto com os colaboradores, almejando a melhor alternativa para o desempenho assertivo”, 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada acredita que o êxito no desempenho de seus colaboradores está embasado na relação que estes possuem com as estratégias, recursos e ações organizacionais adotados no ambiente empresarial.

As questões de número 11.4 e 11.5 contemplam os mesmos elementos norteadores: 5 – Cocriação de Valor representado pela Figura 18 perfazendo o indicador 2) Capacidade de acesso efetiva ao sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor por parte dos clientes, reforçando a abordagem de Albrecht e Zemke (2002), Grönross e Gummerus (2014), Kotler (1997 apud HOFFMAN; BATESON, 2006), Payne, Storbacka e Frow (2008), Taylor (1986 apud VALENTIM, 2016), Teboul (2008), indicando que a organização de serviço de

consultoria prestadora de serviços trabalha com diferentes estratégias que perfaz o ambiente interno e externo da organização, como: recursos, informações, estratégias de mercado, cliente, diagnóstico e soluções de problemas, todo o enfoque está centrado em proporcionar soluções e suprir a demanda dos clientes finais. Neste âmbito, as questões de número 11.4 e 11.5 apresentam a mesma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que as soluções para os problemas, falhas e desafios organizacionais dependem da interação entre as organizações prestadoras de serviços e seus clientes, apenas esse trabalho conjunto poderá proporcionar resoluções positivas e efetivas para ambos.

Nesta perspectiva, os seguintes dados foram obtidos das questões (11.4 e 11.5): a questão 11.4 indaga se “a organização prestadora de serviços de consultoria, realiza o levantamento de informações quanto aos serviços, preços, recursos, qualidade e outros requisitos necessários para resolução dos seus problemas”, 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação e 1 sujeito (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada acredita que a organização prestadora de serviços de consultoria, realiza efetivamente o levantamento de informações quanto aos serviços, preços, recursos, qualidade e outros requisitos necessários para resolução dos seus problemas, essa parceria entre a organização e

o cliente maximiza os resultados, desempenho e reconhecimento dos serviços prestados para os clientes em compartilhamento para a sociedade.

Em relação à questão 11.5, cujo enunciado foi “a organização prestadora de serviços de consultoria realiza o diagnóstico em conjunto com os gestores das áreas de sua organização, para soluções de problemas, integrando estratégias de interação com foco no cliente”, 9 sujeitos pesquisados ou (42,9%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada acredita que os gestores das “organizações clientes” possuem o papel fundamental de auxiliar à organização prestadora de serviços de consultoria, realizar o diagnóstico correto de seus ambientes almejando diferenciais em soluções para os clientes finais, esse trabalho conjunto proporciona benefícios para a tríade (“organizações clientes”, organização prestadora de serviços de consultoria e clientes finais).

As questões de número 11.6 e 11.7 contemplam os mesmos elementos norteadores: 5 – Cocriação de Valor representado pela Figura 18 perfazendo o indicador 3) Capacidade interna de avaliar as execuções de atividades (identificação, prevenção, ajustes, reparos e correções de erros) com enfoque na qualidade para os clientes, reforçando a abordagem de Alves, Dias e Monsore (2015), Argyris e Schön (1974), Crocco e Guttman (2010), Gianesi e Corrêa (2007), Grönross e Gummerus (2014), Oliveira (2015), Oliveira (2017), Payne, Storbacka e Frow (2008), Schein (1972), Wright e Kipping (2012) indicando que a organização prestadora do serviço de consultoria necessita trabalhar todas as questões relativas à comunicação, dados e informação almejando traçar um cronograma de implementação e adoção de ações efetivas com base na criação de conhecimento para resolução dos problemas das *organizações-clientes*. Neste âmbito, as questões de número 11.6 e 11.7 apresentam a mesma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em**

informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores compreendem que o relacionamento com a organização prestadora de serviços de consultoria e as *organizações-clientes* necessitam de um relacionamento adequado, fomentado pelo apoio e tomada de decisão em conjunto para as soluções assertivas baseada na informação e no conhecimento gerado.

Dessa maneira, os seguintes dados foram obtidos das questões (11.6 e 11.7): a questão 11.6 buscou observar se “a organização prestadora de serviços de consultoria, mantém um relacionamento comunicativo, visando a identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas”, 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada acredita que o relacionamento comunicativo entre as partes interessadas (a organização prestadora de serviços de consultoria e *organizações-clientes*) é a chave para solucionar os problemas nos ambientes de serviços.

A questão 11.7 observou se “a sua organização analisa e verifica os dados internos e externos, compartilhando e trocando as informações com os membros organizacionais, consultores e até mesmo clientes para construção de conhecimento em conjunto”, 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada acredita que compartilhar os dados para criar significado e informações com as partes interessadas (colaboradores, consultores, clientes), pode gerar conhecimento no âmbito organizacional, possibilitando ofertar serviços inovadores e criativos.

As questões de número 11.8 até 11.10 contemplam os mesmos elementos norteadores: 5 – Cocriação de Valor representado pela Figura 18 perfazendo o indicador 4) Capacidade de adequação e extensão das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes para obtenção de resultados e/ou objetivos, reforçando a abordagem de Albrecht e Zemke (2002), Burns (1983), Gonçalves, Gouveia e Petinari (2008), Grönross e Gummerus (2014), Hoffman e Bateson (2006), Katz (1986), Kotler (2005), Moresi (2000), Oliveira (2015), Oliveira (2017), Payne, Storbacka e Frow (2008), Swan e Combs (1976), Valentim (2016), Woodruff (1997), Yang e Peterson (2004), indicando que a tanto a organização prestadora de serviço de consultoria, quanto as *organizações-clientes* precisam promover o desenvolvimento das habilidades e competências para o uso assertivo da informação, resultando nas habilidades técnicas, humanas e conceituais, qualidade no desempenho, ações ponderadas, estruturadas, personalizadas, confiança e fidelização, como aporte à consolidação de valor da informação e do aprendizado nos ambientes de serviço. Neste âmbito, as questões de número 11.8 até 11.10 apresentam a mesma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado.** Assim, os gestores compreendem que os resultados operacionais, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dependem das organizações proporcionarem o ambiente adequado para estimular os seus colaboradores no compartilhamento de informação e criação de conhecimento.

Neste âmbito, os seguintes dados foram obtidos das questões (11.8 até 11.10): a questão 11.8, que envolveu “a organização de consultoria se apropria de informações e proporciona o suporte adequado em conjunto com sua organização, quanto ao alcance de resultados efetivos e operacionais (desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora)”, 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada acredita que quando a organização de consultoria se desloca até à “organização-cliente” para executar suas atividades e se apropria das suas informações, os resultados são muito benéficos como: desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora, porque trabalham conjuntamente aspectos que impactam a “organização-cliente e seus resultados em mercados competitivos.

A questão 11.9 perguntou se “a organização prestadora de serviços de consultoria com trabalho em conjunto com sua organização propicia o aporte adequado para a aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências”, 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada acredita que a organização prestadora de serviço de consultoria consegue por meio da interação e trabalho desenvolver competências dos membros organizacionais da “empresa-cliente” e gerar aprendizado.

Já a questão 11.10 procurou saber se “a sua organização promove a motivação e o aprendizado de seus colaboradores, seja em forma de treinamentos ou reuniões diárias, ou até mesmo, debates saudáveis entre os seus colaboradores e líderes, com intuito de promover o compartilhamento de experiências”, 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada apresentou concordância de que todas as ações implementadas pelas suas organizações de serviços visam à promoção do aprendizado e trocas de experiências por meio de treinamentos realizados, reuniões, debates e outras maneiras de interação.

As questões de número 11.11 até 11.16 contemplam os mesmos elementos norteadores: 5 – Cocriação de Valor representado pela Figura 18 perfazendo o indicador 5) Capacidade de acesso e uso de estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes de maneira ética e legal, reforçando a abordagem de Ansoff (1965), Belluzzo (2003, 2007), Belluzzo e Feres (2013), Cannon (1968), Chandler (1962), Chiavenato e Sapiro (2003), Choo (2003), Davenport e Prusak (1998), Drucker (1954), Fleury e Fleury (2002), Grönross e Gummerus (2014), Iansiti e Lakhani (2014), Kotler e Keller (2012), Lau (2007), Mintzberg (1979), North e Presser (2011), Payne, Storbacka e Frow (2008), Porter (1980), Oliveira (2005), Treacy e Wiersema (1993), Valentim (2002, 2004, 2008b), Zeithaml e Bitner (2003), indicando que a cultura organizacional por meio das crenças, valores, missão e visão propicia o desenvolvimento de habilidades, implementação de estratégias viáveis, recursos adequados, ações inteligentes e tomada de decisão que resultem em excelência em ambientes de serviços. Neste âmbito, as questões de número 11.11 até 11.16 apresentam a mesma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias;** **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e** **Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que as melhores decisões e soluções organizacionais compreendem o trabalho conjunto, as políticas institucionais adotadas e o desenvolvimento das

habilidades e competências de seus colaboradores, norteando o comportamento e desempenho.

Desse modo, os seguintes dados foram obtidos das questões (11.11 até 11.16): a questão 11.11 indagou “a sua organização proporciona desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores”, 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada trabalham em organizações preocupadas em desenvolver a competência e habilidades de seus membros organizacionais, resultando em maior competitividade.

A questão 11.12 observou “a sua organização verifica se a missão, visão e valores estão em concordância com o comportamento apresentado de seus colaboradores e atividades efetuadas”, 6 sujeitos pesquisados ou (28,6%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 14 sujeitos pesquisados ou (66,6%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada acredita que a organização na qual pertencem se preocupa com o alinhamento da missão, visão e valores direcionando o comportamento efetivo de seus colaboradores organizacionais.

Já a questão 11.13 buscou responder sobre “as estratégias, recursos e ações organizacionais são trabalhadas em conjunto com os colaboradores, almejando a melhor alternativa para o desempenho assertivo”, 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 12 sujeitos pesquisados ou (57,1%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada acredita que todos os elementos relacionados (estratégias, recursos, colaboradores e ações organizacionais) resultam em êxito no desempenho. A performance correta dos colaboradores influencia as estratégias interna e a consolidação da marca da empresa de serviços.

A questão 11.14 envolveu resposta sobre “o compromisso, confiança, fidelidade, excelência e atendimento personalizado são características trabalhadas em sua organização com os seus clientes e colaboradores”, 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 14 sujeitos pesquisados ou (66,7%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população

pesquisada acredita que alguns elementos adotados frente aos clientes internos e externos como o compromisso, confiança, fidelidade, excelência e atendimento personalizado, são fundamentais em toda organização na obtenção de resultados.

Já a questão 11.15 verificou se “a organização de consultoria se apropria de informações sobre a (cultura, missão, visão, valores e comportamentos) que compreendem o contexto de sua organização, antes de indicar soluções”, 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 10 sujeitos pesquisados ou (47,6%) **concordam** com a afirmação e quatro sujeitos ou (19,1%) **discordam**, indicando que 80,9% da população pesquisada acredita a cultura organizacional e seus elementos direcionam as soluções mais inteligentes para implementação nos contextos de serviços.

Em relação à questão 11.16 “as soluções são identificadas e trabalhadas em interação entre a sua organização e a organização prestadora de serviços de consultoria com base na identificação dos problemas, falhas e erros, propondo a melhor alternativa e estratégia”, 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,3%) **concordam** com a afirmação e dois sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada acredita que a “organização-cliente” e a organização prestadora de serviços de consultoria devem trabalhar conjuntamente almejando as melhores soluções. Entretanto, uma pequena parte dos sujeitos de pesquisa discordam enfatizando a necessidade de alinhamento das estratégias e políticas institucionais, eliminando dessa maneira ruídos.

Quadro 32 – Políticas organizacionais para uso da informação estratégica (questão 12)

12. A sua organização investe em TIC e está sempre preocupada com a eficiência dos sistemas e seu gerenciamento no intuito de gerar informações consolidadas e competitivas?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	13	1	0
12.1 A sua organização adota políticas de proteção quanto à informação e disponibiliza a informação estratégica por meio de cadastro do Login de acesso do usuário, limitando as informações de acordo com o seu nível hierárquico?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	11	9	1	0

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 12 buscou verificar se “a sua organização investe em TIC e está sempre preocupada com a eficiência dos sistemas e seu gerenciamento no intuito de gerar informações consolidadas e competitivas”; 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada reconhece a atuação da sua organização enquanto a preocupação de gerenciar as informações adequadamente para ter resultados eficientes e competitivos em ambientes de serviços. Contudo, uma resposta indica que ainda existe a necessidade de adequação por parte de algumas empresas que não possuem essa visão macro como diferencial de estratégias de serviços. Além disso, a questão 12 também contempla os elementos norteadores: 6 – TIC representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 1) Investimento e gerenciamento da Tecnologia da Informação e Comunicação e 2) Ferramentas tecnológicas com uso de desenvolvimento de *softwares* adequados para o compartilhamento da informação e êxito competitivo; reforçando a abordagem de Batista (2004), Belluzzo (2013), Beuren (2000), Choo (2003), Dantas (2014), Dias e Belluzzo (2003), Foina (2010), McGee e Prusak (1994), North e Presser (2011), Sabbag (2007), Santos e Valentim (2015, Valentim (2004, 2008a, 2008b) indicando que as organizações necessitam implementar processos para o gerenciamento das informações com o auxílio das TIC, disponibilizando as informações em seu ambiente organizacional a fim de agilizar todo o escopo de suas atividades, resultando na interdisciplinaridade de informações e criação de conhecimento aplicado na elaboração de produtos e serviços criativos e inovadores voltados à demanda de mercado. Neste âmbito, verifica-se haver uma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os níveis 2 (dois) e 3 (três) (“busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os**

profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente. Assim, os gestores compreendem que as TIC são essenciais para a organização no atual contexto da indústria 4.0, divulgando seus serviços, sua marca, trazendo reconhecimento e prospectando novos clientes.

A questão 12.1 enuncia que “a sua organização adota políticas de proteção quanto à informação e disponibiliza a informação estratégica por meio de cadastro do *login* de acesso do usuário, limitando as informações de acordo com o seu nível hierárquico”; 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 9 sujeitos pesquisados ou (42,8%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada reconhece que a organização na qual pertencem, disponibiliza as informações gerenciando o acesso por meio do cadastro de cada usuário, compartilhando as informações adequadamente por níveis hierárquicos. Contudo, uma resposta indica que ainda existe a necessidade de adequação por parte de algumas empresas que não possuem política de proteção de informação, tampouco estão preocupados de fornecer a informação correta para cada área organizacional. Além disso, a questão 12 também contempla os elementos norteadores: 6 – TIC representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores: 3) Identificação dos Colaboradores/setores da organização que usam as TIC; 4) Gestão Estratégica da informação, com identificação e delimitação hierárquica de acesso para proteção das informações organizacionais e 5) Acesso e uso da informação para a construção e compartilhamento de conhecimento por parte dos gestores e colaboradores da organização; reforçando a abordagem de Batista (2004), Belluzzo e Feres (2013), Foina (2010), Guardani (2008), McGee e Prusak (1994), Sabbag (2007), indicando que as organizações necessitam adotar políticas quanto a segurança da informação e controlando o acesso das TIC; as informações no contexto organizacional de serviços são muito valiosas, exigindo cada vez mais cautela para inibir o plágio das estratégias permeadas pelas informações e conhecimentos. Neste âmbito, em inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em

Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os níveis 2 (dois) e 3 (três) (“busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que juntamente com a disposição e gerenciamento das TIC nos ambientes de serviços, os colaboradores e as informações propiciadas neste contexto deverão seguir políticas institucionais que preze pelo bem-estar e êxito de todos.

Quadro 33 – A Competência em Informação utilizada como ferramenta para gerar valor em ambientes de serviços (questão 13)

13. Os serviços elaborados pela sua organização são sempre resultados do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os gestores da mesma?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	13	7	1	0
13.1 A visão macro e micro (sistêmica) da organização, conta com o gerenciamento e preocupação dos gestores quanto à implementação de novas informações, conhecimento, estratégias, ferramentas, indicadores e competências; por isso necessitam diariamente de revisão seja dos processos, atividades e ações organizacionais, além do apoio indispensável da alta direção?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	7	13	1	0
13.2 Os gestores que atuam em organizações de serviço possuem competência em informação para acessar, buscar, analisar e usar a informação, a fim de construir conhecimento e aplicá-lo na agregação de valor para	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1

atender as demandas dos clientes?				
Dados coletados	8	13	0	0
13.3 Os gestores competentes em informação constroem conhecimento individual e o compartilham ao coletivo organizacional, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	8	11	2	0
13.4 Os gestores competentes em informação constroem conhecimento e são capazes de agregar valor aos serviços prestados aos clientes, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	9	11	1	0
13.5 A competência em informação se constitui em uma ferramenta estratégica para que os gestores possam tomar decisões assertivas e possam agregar valor nos serviços prestados aos clientes?	ESCALA DE VALOR			
	Concordo totalmente 4	Concordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	6	13	2	0

Fonte: Elaborado pela autora

As questões de número 13 até 13.5 contemplam os mesmos elementos norteadores: 7 – Processo Decisório representado pela Figura 18 perfazendo os indicadores 1) Envolve todos os gestores dos setores organizacionais para tomada de decisão; 2) Elaborar produtos e serviços visando o compartilhamento da informação e criação de novos conhecimentos e 3) Ressaltando que a responsabilidade é de cada gestor da área em sempre manter a retroalimentação do ciclo, para que os procedimentos e processos não se tornem obsoletos; necessitando neste aspecto, do apoio da alta direção hierárquica, reforçando a abordagem de Bazerman (2004), Bassetto (2018), Braga (1987), Belluzzo (2007, 2018), Belluzzo e Feres (2013), Benito Morales (2000), Bruce (1997, 1999), Catts e Lau (2008), Cheuk (2002 apud Coelho 2011), Chiavenato e Matos (2009), Choo (2003), Croco e Gutmann (2010), Davis e Olson (1987), Dias e Belluzzo (2003), Flanagan (1973), Goad (2002), Guardani (2008),

Harrison (1999), Kotler e Keller (2012), Miranda (2004), Moresi (2000), Moritz e Pereira (2006), Nonaka e Takeuchi (2008), Robbins (2005), Santos e Valentim (2015), Simon (1971, 1977b), Torres Júnior e Moura (2011), Uris (1989), Valentim (2002, 2016), Vitorino e Piantola (2011), indicando que o Processo Decisório para ser assertivo e inteligente necessita de Colnfo para gerenciar as informações de maneira precisa no que tange à redução de incertezas, desenvolvendo políticas organizacionais, gerando práticas de agregação de valor à medida que a informação é compartilhada e cria novos conhecimentos ou significados à todos os membros organizacionais no ambiente de serviços. Neste âmbito, as questões de número 13 até 13.5 apresentam a mesma inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22 contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que para elaborar serviços, compartilhar e gerenciar informações, necessitam dominar as habilidades e competências no acesso, busca e uso da informação, deter a capacidade para desenvolver os seus membros organizacionais, de disponibilizar ferramentas

estratégicas para construírem conhecimentos, agregando valor nos ambientes de serviços, propiciando uma visão sistêmica do contexto que atuam, tomando decisões efetivas para as organizações.

Desse modo, os seguintes dados foram obtidos das questões (13 até 13.5): a questão 13 observou que “os serviços elaborados pela sua organização são sempre resultados do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os gestores da mesma”, 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada possui serviços disponibilizados pelas suas organizações que são resultados dessa interação e compartilhamento de informações entre os colaboradores.

A questão 13.1 enunciou que “a visão macro e micro (sistêmica) da organização, conta com o gerenciamento e preocupação dos gestores quanto à implementação de novas informações, conhecimento, estratégias, ferramentas, indicadores e competências; por isso necessitam diariamente de revisão seja dos processos, atividades e ações organizacionais, além do apoio indispensável da alta direção”, 7 sujeitos pesquisados ou (33,3%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada obtém apoio da área estratégica da organização a fim fomentarem novas informações, conhecimento, estratégias, ferramentas, indicadores e competências que poderão auxiliar a organização de serviços a atingir os objetivos organizacionais e ter uma progressão em sua atuação no mercado competitivo propiciando diferenciais que são reconhecidos pelos clientes interno e externo.

A questão 13.2 indagou se “os gestores que atuam em organizações de serviço possuem competência em informação para acessar, buscar, analisar e usar a informação, a fim de construir conhecimento e aplicá-lo na agregação de valor para atender as demandas dos clientes”, 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam** com a afirmação, indicando que 100% da população pesquisada, reconhece que a ColInfo é a habilidade responsável pela agregação de valor e

construção de conhecimento na medida que o profissional competente em informação, “sabe” utilizar a informação de maneira adequada e domínio, no momento que reconhece a necessidade de informação, identifica quais são as informações necessárias, busca as informações em fontes reconhecidas e corretas e utiliza a informação com efetividade em seu contexto de serviços.

A questão 13.3 buscou saber se “os gestores competentes em informação constroem conhecimento individual e o compartilham ao coletivo organizacional, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação”, 8 sujeitos pesquisados ou (38,1%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,3%) **concordam** com a afirmação e dois sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada, reconhece que a Colnfo é ferramenta fomentadora tanto individualmente como coletivamente para construção e compartilhamento de conhecimento, promovendo dessa maneira, inovações, criatividade e *insights* no ambiente organizacional e na oferta de serviços personalizados.

A questão 13.4 observou se “os gestores competentes em informação constroem conhecimento e são capazes de agregar valor aos serviços prestados aos clientes, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação”, 9 sujeitos pesquisados ou (42,8%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 11 sujeitos pesquisados ou (52,4%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (4,8%) **discorda**, indicando que 95,2% da população pesquisada, reconhece que a Colnfo quando ela está intrínseca no gestor, perfazendo suas habilidades, resulta na promoção, construção e agregação de valor, baseada no relacionamento interativo, valoroso e estratégico. O gestor competente em informação utiliza o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação, convertendo essa interdisciplinaridade entre os elementos consistentes da Colnfo em conhecimento do micro e macros processos organizacionais envolvendo a empresa, clientes e seu entorno.

A questão 13.5 procurou investigar se “a competência em informação se constitui em uma ferramenta estratégica para que os gestores possam tomar decisões assertivas e possam agregar valor nos serviços prestados aos clientes”, 6 sujeitos

pesquisados ou (28,5%) **concordam totalmente** com a afirmação, enquanto 13 sujeitos pesquisados ou (61,9%) **concordam** com a afirmação e dois sujeitos ou (9,6%) **discordam**, indicando que 90,4% da população pesquisada reconhece que a ColInfo se faz presente na tomada de decisões enquanto ferramenta estratégica que perfaz todo o escopo de análise, planejamento e implementação de ações que visem adoção de diferenciais estratégicos que promovam a agregação de valor no contexto organizacional de serviços seja pela interação com os membros organizacionais ou pela transversalidade que a ColInfo possibilita com os colaboradores, clientes, investidores e sociedade como propulsora de novas oportunidades, equidade e igualdade de competências profissionais, individuais e sociais ao longo da vida.

Quanto as questões de número 14 a 18, estas são dissertativas e suas respostas foram baseadas na Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22.

Dessa maneira, as questões de número 14 até 16 (Quadro 34 a 36) contemplam os mesmos elementos norteadores que perfazem o conceito de competência. De acordo com Soalheiro (2007) a competência acha-se baseada em 3 (três) dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Esse autor oferece uma descrição “CHA” (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), ressaltando que o Conhecimento consiste no domínio de um determinado *know-how* (saber como); a Habilidade é constituída pela capacidade efetiva de produzir resultados que compreendem os conhecimentos adquiridos (saber fazer); e as Atitudes consistem na iniciativa assertiva e proativa (quer fazer). No caso das habilidades, especificamente são considerados atributos que correspondem à aplicação prática de uma determinada competência para resolver uma situação complexa.

Dessa maneira, o Quadro 34, contempla as respostas da questão 14 - Descreva até 5 conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importante para criar valor, visualizadas na sequência.

Quadro 34 – Conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores para criação de valor

Respostas dos gestores/ocorrências	Sujeitos da pesquisa
Amor pelo negócio (1)	Y8
Atitude (3)	Y2, Y15, Y16
Capacidade de entender o contexto no qual o cliente está inserido (1)	Y12
Coerência (2)	Y9, Y10
Competência (1)	Y15
Comprometimento (8)	Y1, Y2, Y8, Y14, Y16, Y19, Y20, Y21
Comunicação (2)	Y1, Y4
Confiabilidade (1)	Y7
Confidencialidade (1)	Y5
Conhecimento (4)	Y2, Y3, Y7, Y15
Criatividade (1)	Y11
Disciplina (2)	Y9, Y10
Eficiência (3)	Y18, Y20, Y21
Empatia (2)	Y1, Y11
Empreendedorismo (1)	Y11
Entender sua realidade nesse cenário (1)	Y12
Entender suas limitações para atingir o cenário ideal (1)	Y12
Entusiasmo (2)	Y9, Y10
Espírito de equipe (1)	Y8
Estratégia (1)	Y8
Ética (2)	Y5, Y6
Experiência (1)	Y7
Foco (1)	Y1
Influência (1)	Y5
Iniciativa (1)	Y3
Integridade (1)	Y4
Interação (1)	Y19
Lealdade (1)	Y8
Liderança (1)	Y4
Persistência (2)	Y9, Y10
Proatividade (1)	Y11
Profundo conhecimento da área de atuação (1)	Y12
Propósito (1)	Y4
Qualidade (7)	Y3, Y13, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21
Respeito (1)	Y3
Responsabilidade (3)	Y5, Y6, Y16
Responsabilidade Social (1)	Y11
Senso crítico (1)	Y1
Sigilo (1)	Y6
Transparência (2)	Y13, Y19
Verdade(2)	Y9, Y10

Fonte: Elaborado pela autora

A questão de número 14, reforça a abordagem de Bermúdez e González (2011), Fleury e Fleury (2002, 2004), Katz (1986), Payne, Storbacka e Frow (2008), Prahalad e Hamel (1995), Santos e Belluzzo (2015), Soalheiro (2007), Taylor (1982 apud

VALENTIM, 2016). Neste âmbito, a questão 14 apresenta inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22 contemplando os 3 (três) níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que para a criação de valor é necessário que elementos, tais como: comprometimento, qualidade, conhecimento, responsabilidade, atitude e eficiência (com maior ocorrência de respostas) além de outros que também foram indicados com menor ocorrência, a saber: comunicação, disciplina, entusiasmo, persistência, coerência, empatia, ética, amor pelo negócio, capacidade de entender o contexto no qual o cliente está inserido, competência, confiabilidade, confidencialidade, criatividade, empreendedorismo, entender sua realidade nesse cenário, entender suas limitações para atingir o cenário ideal, espírito de equipe, estratégia, experiência, foco, influência, iniciativa, integridade, interação, lealdade, liderança, proatividade, profundo conhecimento da área de atuação, propósito, respeito, responsabilidade social, senso crítico, sigilo, transparência e verdade, destacando-se que constituem, em sua maioria, conhecimento, habilidades e

atitudes requeridas para o gestor, alcançando dessa maneira, inovações em serviços e interação com os clientes suprindo e superando suas expectativas e fidelizando-os.

O Quadro 35, contempla as respostas da questão 15 - Descreva até 5 conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importante para a tomada de decisão assertiva na organização, visualizadas na sequência.

Quadro 35 – Conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores para tomada de decisão

Respostas dos gestores/ocorrências	Sujeitos da pesquisa
Alinhamento de ideias pela visão do cliente (interno e externo) (1)	Y8
Altruísmo (1)	Y1
Análise das informações (1)	Y12
Atitude (3)	Y14, Y18, Y19
Autocontrole (1)	Y11
Ceticismo (1)	Y1
Coerência (2)	Y9, Y10
Competência (2)	Y5, Y6
Comprometimento (4)	Y2, Y15, Y20, Y21
Comunicação (2)	Y9, Y10
Confidencialidade (1)	Y7
Conhecimento (10)	Y2, Y3, Y11, Y12, Y13, Y15, Y16, Y17, Y19, Y21
Conhecimento do Negócio (1)	Y7
Decisão (2)	Y9, Y10
Disciplina (3)	Y2, Y9, Y10
Discussões (1)	Y3
Foco (3)	Y5, Y6, Y7
Habilidade para usar e transformar a informação (1)	Y12
Informações (1)	Y3
Interação com equipe (1)	Y2
<i>Know how</i> (1)	Y4
Liderança (1)	Y4
Modelagem de cenário (1)	Y8
Organização (2)	Y9, Y10
Pesquisa (1)	Y3
Planejamento estratégico (2)	Y1, Y11
Planejamento real <i>versus</i> ideal (1)	Y8
Trabalho em equipe (1)	Y11
Visão estratégica (3)	Y5, Y6, Y8

Fonte: Elaborado pela autora

A questão de número 15, reforça a abordagem de Bazerman (2004), Bassetto (2018), Braga (1987), Choo (2003), Coda (2016), Croco e Gutmann (2010), Davis e Olson (1987), Dias e Belluzzo (2003), Flanagan (1973), Gonçalves, Gouveia e Petinari (2008), Harrison (1999), Kotler e Keller (2012), Moresi (2000), Moritz e Pereira (2006), Oliveira (2017), Robbins (2005), Santos e Valentim (2015), Simon (1971, 1977b), Torres

Júnior e Moura (2011), Valentim (2002). Neste âmbito, a questão 15 apresenta inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22, contemplando os três níveis (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que para a tomada de decisão são necessárias habilidades tais como: conhecimento, comprometimento, disciplina, foco, atitude, visão estratégica (com maior ocorrência de respostas) além de outras que também foram indicadas com menor ocorrência, a saber: coerência, competência, comunicação, decisão, alinhamento de ideias pela visão do cliente (interno e externo), altruísmo, análise das informações, autocontrole, ceticismo, confidencialidade, conhecimento do negócio, discussões, habilidade para usar e transformar a informação, informações, interação com a equipe, *know how*, liderança, modelagem de cenário, organização, pesquisa, planejamento estratégico, planejamento real versus ideal, trabalho em equipe, destacando-se que constituem, em sua maioria, conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para o gestor e contemplam o domínio dos cinco padrões de ColInfo já indicados, resultando na apropriação de informações com

significado, reduzindo a incerteza, traçando ações confiáveis por meio do diagnóstico correto do ambiente.

O Quadro 36 contempla as respostas da questão 16 - Descreva até 5 conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importante para acesso e uso da informação de maneira efetiva e estratégica, visualizadas na sequência.

Quadro 36 – Conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores para acesso e uso de informação estratégica

Respostas dos gestores/ocorrências	Sujeitos da pesquisa
Alinhamento à missão (1)	Y1
Análises (2)	Y9, Y10
Autocontrole (1)	Y11
Busca pela informação correta (1)	Y7
Capacitação (1)	Y19
Compromisso (1)	Y3
Conhecer o cenário ideal (1)	Y12
Conhecimento (10)	Y1, Y2, Y5, Y6, Y11, Y13, Y15, Y16, Y17, Y18
Discernimento (1)	Y3
Disciplina (2)	Y9, Y10
Discussões (2)	Y9, Y10
Ética (1)	Y3
Flexibilidade (2)	Y5, Y6
Grande capacidade de resolução de problemas (1)	Y8
Habilidade (1)	Y16
Integridade (1)	Y4
Interação entre equipe (1)	Y2
Maximizar os resultados frente à demanda (1)	Y12
Organização (2)	Y9, Y10
Paciência (1)	Y11
Pensamento não linear (1)	Y8
Pesquisa (1)	Y7
Planejamento estratégico (1)	Y11
Proatividade (1)	Y1
Qualidade (1)	Y14
Responsabilidade (2)	Y20, Y21
Trabalho em equipe (4)	Y5, Y6, Y7, Y11
Transparência (3)	Y2, Y9, Y10

Fonte: Elaborado pela autora

A questão de número 16, reforça a abordagem de Belluzzo (2007), Benito Morales (2000), Bermúdez e González (2011), Catts e Lau (2008), Choo (2003), Dudziak (2001), Fleury e Fleury (2004), Katz (1986), Koetz e Koetz (2012), Oliveira (2015), Prahalad e Hamel (1995), Richmond e McCroskey (1992), Soalheiro (2007), Vargo e Lusch (2004b), Vitorino e Piantola (2011). Neste âmbito, a questão 16 apresenta inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e

diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22 contemplando o nível 2 (dois) e 3 (três) (“busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que para acesso e uso da informação de maneira efetiva e estratégica são necessárias habilidades tais como: conhecimento, trabalho em equipe, transparência (com maior ocorrência de respostas), além de outros que também foram indicados com menor ocorrência, a saber: análises, disciplina, discussões, flexibilidade, organização, responsabilidade, alinhamento à missão, autocontrole, busca pela informação correta, capacitação, compromisso, conhecer o cenário ideal, discernimento, ética, grande capacidade de resolução de problemas, habilidade, integridade, interação entre a equipe, maximizar os resultados frente à demanda, organização, paciência, pensamento não linear, pesquisa, planejamento estratégico, proatividade, qualidade e responsabilidade, destacando-se que constituem, em sua maioria o “CHA” imprescindível para o gestor. Reforçando, dessa maneira, o conceito de competência que representa os conhecimentos, habilidades e atitudes de Soalheiro (2007), perfazendo o domínio dos cinco padrões de ColInfo indicados e que resultam no fomento do ambiente adequado de serviços para construção de conhecimento e inovações.

O Quadro 37 contempla as respostas da questão 17 - Descreva até 5 (cinco) ações organizacionais que a empresa ofereceu para o seu desenvolvimento, visualizadas na sequência.

Quadro 37 – Ações organizacionais para o desenvolvimento de gestores

Respostas dos gestores/ocorrências	Sujeitos da pesquisa
Ambiente favorável (1)	Y2
Aprimoramento (1)	Y20
Assessoria (1)	Y12
Capacitação (3)	Y2, Y6, Y19
<i>Coaching</i> (1)	Y7
Conferências (1)	Y7
Confronto de ideias (2)	Y9, Y10
Consenso (2)	Y9, Y10
Consultoria (2)	Y7, Y11
Conhecimento (1)	Y21
Criatividade (2)	Y9, Y10
Cursos (5)	Y1, Y5, Y7, Y11, Y12
Discussões entre os membros da equipe (2)	Y5, Y6
Experiências práticas (1)	Y1
Ferramentas necessárias (1)	Y2
Flexibilidade organizacional (2)	Y9, Y10
Incentivo (1)	Y4
Inovação (2)	Y9, Y10
Liberdade (1)	Y3
Monitoramento (1)	Y3
Motivação (1)	Y4
<i>Network</i> (1)	Y1
Palestras (4)	Y5, Y6, Y7, Y11
Rotatividade entre os setores (1)	Y8
Seminários (1)	Y1
Sentimento orgânico interpessoal (1)	Y8
Total suporte profissional e pessoal (1)	Y8
Treinamentos (10)	Y5, Y6, Y7, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y21

Fonte: Elaborado pela autora

A questão de número 17, reforça a abordagem Antony (1965), Choo (2003), Chiavenato e Matos (2009), Child (1977), Creech e Willard (2011), Cronin (1986), Davis e Olson (1987), Dias e Belluzzo (2003), Flanagan (1973), North e Presser (2011), Schein (2009), Uris (1989), Valentim (2002, 2004, 2008b), Zeithaml e Bitner (2003). Neste âmbito, a questão 17 apresenta inter-relação com a Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22 contemplando os 3 (três) níveis

(“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, determinam a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, Padrão 2 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, acessam a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, avaliam criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; Padrão 4 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado e Padrão 5 – Os profissionais das organizações de serviços competentes em informação compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acessam e usam a informação ética e legalmente.** Assim, os gestores compreendem que para o seu desenvolvimento são necessárias algumas ações que as empresas de serviços devem propiciar tais como: treinamentos, palestras, capacitação com maior ocorrência de respostas) além de outras que também foram indicadas com menor ocorrência, a saber: confronto de ideias, consenso, consultoria, criatividade, discussões entre os membros da equipe, flexibilidade organizacional, ambiente favorável, aprimoramento, assessoria, *coaching*, conferências, conhecimentos, experiências práticas, ferramentas necessárias, incentivo, inovação, liberdade, monitoramento, motivação, *network*, rotatividade entre os setores, seminários, sentimento orgânico interpessoal, total suporte profissional e pessoal, destacando-se que constituem, em sua maioria, habilidades fundamentais para o gestor. Contudo, cabe ressaltar que algumas respostas corresponderam às situações atitudinais e sócio-emocionais, mas, todas perfazem o domínio dos cinco padrões de ColInfo indicados que resultam na construção de conhecimento perpassando todo o contexto organizacional, garantindo ações organizacionais inteligentes voltada às necessidades do mercado e dos clientes que demandam serviços diferenciados e inovadores. O que se pode observar é a necessidade de fortalecer ações

organizacionais para o desenvolvimento dos gestores que foram indicadas e têm importância e que as respostas obtiveram uma única ocorrência (aprimoramento, conferências, conhecimento, experiências práticas, seminários, total suporte profissional e pessoal etc.). Deve-se salientar que um programa de desenvolvimento da Competência em Informação será uma ação estratégica para a melhor capacitação e desempenho dos gestores e de seus colaboradores, sendo de importância vital para a tomada de decisão e agregação de valor para as organizações de serviços de consultoria.

Para finalizar os resultados obtidos com o questionário aplicado aos gestores organizacionais, o Quadro 38 contempla as respostas dos sujeitos de pesquisa (Y1 e Y8), os outros 19 participantes da pesquisa, não indicaram nenhuma observação. Assim, a questão 18 abordou: Neste momento, você poderá acrescentar outras observações que não foram abordadas no questionário e que você julga necessário descrever.

Quadro 38 – Outras observações pessoais dos gestores

Sujeitos da pesquisa	Respostas dos gestores
Y1	Acredito que o crescimento da organização depende exclusivamente do quanto suas ações está alinhada com sua missão e visão.
Y8	O que nós fazemos de diferente das outras corporações conhecidas no nosso ramo, é primeiramente priorizar o valor dos nossos colaboradores, para só então seguir para os clientes. Como nosso negócio é a inteligência, faz muito sentido isso. Quando o nosso profissional está bem e feliz, o trabalho realizado por ele atinge seu objetivo junto ao cliente. Já o contrário ocorre quando o profissional não está bem, tudo reflete diretamente no cliente.

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 38 pode-se observar que os 2 (dois) gestores indicaram respostas que reforçam a necessidade de ações que representem as políticas organizacionais, a valorização dos membros organizacionais e dos clientes, promovendo o bem-estar organizacional e alcance dos objetivos empresariais nos ambientes de serviços. Os elementos para criação de valor em ambientes de consultoria abordados durante a análise do questionário como: Cultura e clima organizacional, Comunicação informacional, Prospecção e monitoramento informacional, Gestão da informação e

inovação de redes, Cocriação de valor, TIC e o Processo decisório, são ferramentas indispensáveis para as organizações que almejam vencer no mundo corporativo. Contudo, o uso dessas ferramentas só é válido se tanto os gestores, quanto os colaboradores e as organizações prestadoras de serviços de consultoria se valerem de habilidades e competências no uso efetivo e assertivo das ferramentas gerenciais. Neste contexto, a ColInfo transita e emerge como ferramenta propulsora e transformadora de informações para construção de conhecimento, visto que o seu papel vai além das paredes físicas organizacionais, mas, propicia ao indivíduo formação profissional contínua por toda a vida, criando igualdade de oportunidades e fomentando o crescimento econômico e social de toda uma sociedade, transformando hábitos errôneos em constante aprendizado e busca por novos conhecimentos, gerando dignidade e crescimento profissional para todos os envolvidos na cadeia produtiva de serviços, êxito para as organizações de serviços e superação na expectativas dos clientes.

FASE 3 – Triangulação (documentos, entrevista estruturada, diagrama e questionário)

Nesta etapa, de acordo com a orientação de Yin (2010), efetua-se a triangulação entre os resultados obtidos com: análise dos documentos da *empresa de consultoria 'X'* e de suas *empresas-clientes*; entrevista estruturada aplicada ao consultor e proprietário da *empresa de consultoria 'X'*; Diagrama Belluzzo® aplicado aos 6 (seis) consultores, e o questionário aplicado aos 21 gestores das *empresas-clientes*.

Desse modo, pode-se observar que a questão 12 da entrevista estruturada está relacionada à questão 1 do Diagrama Belluzzo® que também se inter-relaciona às questões 11, 11.1, 11.2 e 14 do questionário, indicando que a criação de valor no contexto organizacional, só ocorre por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interações entre planejamento profissional, recursos físicos e financeiros, pessoas, processos, dados, informações, economia, conhecimentos, evolução tecnológica, legislação, mercado financeiro, políticas governamentais, pautados na ética, responsabilidade, formação e capacitação profissional, normas,

procedimentos, práticas e experiências, vontade de aprender, disciplina, comportamento adequado, competência, espírito de equipe, participação, desempenho, contatos/*network* e transparência, almejando a confiança dos clientes nas resoluções dos problemas, a satisfação, *feedback* positivo e indicação dos serviços realizados aos novos clientes. Nesta perspectiva, todos os instrumentos de gestão no ambiente organizacional auxiliado por profissionais com liderança assertiva e competente, consegue interagir com os clientes internos e externos, propiciando qualidade, satisfação e prospectando novos clientes, com sua atuação inovadora, dinâmica e ética norteada pelos cinco padrões e indicadores de CoInfo (BELLUZZO, 2007). Isso demonstrou a correspondência das respostas e corroborou com os documentos pesquisados, podendo-se dizer que existe realmente a criação de valor entre a *empresa de consultoria 'X'* e suas *organizações-clientes*.

A Questão 13 da entrevista estruturada está relacionada à questão 3 do Diagrama Belluzzo® que também se inter-relaciona à questão 15 do questionário, indicando que as habilidades necessárias para tomada de decisão perfazem: o planejamento, conhecimento do negócio e percepção das necessidades dos clientes, competência para analisar as informações, ter visão sistêmica e estratégica, trabalhar em equipe, ser ético, proporcionar honestidade de informações, comunicação, liderança, confiança, racionalidade, capacitação profissional e imaginação, domínio da legislação, mercado, regras governamentais, economia e evolução tecnológica resultando em atitudes, autocontrole, decisões rápidas e comprometimento para propiciar aos clientes satisfação superando suas expectativas e soluções nas tomadas de decisões efetivas e flexíveis. Neste âmbito, quanto maior for o domínio do conhecimento, habilidade e atitudes que perfazem as competências dos profissionais envolvidos, maior será a assertividade nas tomadas de decisão em um contexto tão mutável e inovador (BELLUZZO, 2007; BELLUZZO; FERES, 2013; DIAS; BELLUZZO, 2003; VALENTIM, 2002).

A Questão 17 da entrevista estruturada está relacionada à questão 2 do Diagrama Belluzzo® que também se inter-relaciona às questões 13.2, 13.3, 13.4 e 13.5, indicando que a competência em informação é uma ferramenta estratégica que perfaz: o acesso, busca, análise e uso da informação, a fim de construir conhecimento

individual, compartilhando ao coletivo organizacional aplicado na agregação de valor para atender as demandas dos clientes. O domínio de conhecimento sobre as fontes de informação e uso de experiências práticas, possibilitam que responsabilidade, ceticismo, entendimento, resolução de problemas, atuação profissional, olhar clínico, comprometimento e ética, resultem em produtividade, pontualidade, domínio emocional, estudo, planejamento e organização adaptando-se às mudanças de mercado, inovações, evolução tecnológica e legislativa, totalizando o *rol* de competências necessárias para a indústria 4.0. Nesta perspectiva, o proprietário e consultor na resposta da questão 17 da entrevista, indica que o mais importante é conhecer a fonte para buscar a informação, fazendo um elo de suas experiências passadas para atender clientes no futuro; o proprietário e consultor reconhece a necessidade de deter o conhecimento sobre as bases e fontes para acessar, buscar e usar a informação correta em sua área de atuação, contudo, se a organização não dispõe de profissionais especializados para trabalhar o gerenciamento da informação desde sua filtragem até a criação de conhecimento e distribuição de informações. Ressalta-se que o escopo desse processo, está em discordância com a atuação da ColInfo, uma vez que esta permite o acesso e uso de informações que são estratégicas, confiáveis, transparentes, legais e éticas que são trabalhadas diariamente para promover o desenvolvimento de todos os autores do contexto (cliente interno, externo, fornecedores, acionistas, sociedade, governo) possibilitando oportunidades, equidade e ascensão em todos os âmbitos (BELLUZZO, 2007, 2018; BRUCE, 1997, 1999; CATTS; LAU, 2008; VITORINO; PIANTOLA, 2011).

A Questão 19 da entrevista estruturada está relacionada à questão 1 do Diagrama Belluzzo® que também se inter-relaciona às questões 7.2, 8 e 11.7 do questionário, indicando que a troca e o compartilhamento de informações e conhecimentos nos ambientes de serviços, ocorre por meio da análise e verificação dos dados internos e externos, compartilhando e trocando as informações com os membros organizacionais, consultores e até mesmo clientes para construção de conhecimento em conjunto, apoiada no uso da Tecnologia da Informação e Comunicação, proporcionando agilidade no processo, além da detenção de conhecimentos sobre: economia, evolução tecnológica, legislação, mercado financeiro

e políticas governamentais embasados em requisitos necessários para criação de valor como: ética, responsabilidade, capacitação e formação profissional, normas, procedimentos, práticas e experiências, vontade de aprender, disciplina, competência, participação, desempenho, planejamento profissional e contatos fomentando dessa maneira a troca de informações para criar significado e resultar em novos conhecimentos e diferenciais competitivo no âmbito organizacional de serviços (ALBRECHT; ZEMKE, 2002; BELLUZZO, 2003; BELLUZZO; FERES, 2013; BERMÚDEZ; GONÇALEZ, 2011; MIRANDA, 2004; NORTH; PRESSER, 2011; SCHEIN, 2009; ZARIFIAN, 2001); demonstrando a interdisciplinaridade das respostas e sua concordância.

A Questão 20 da entrevista estruturada está relacionada à questão 3 do Diagrama Belluzzo® que também se inter-relaciona à questão 16 do questionário, indicando que as habilidades importantes para acesso e uso da informação de maneira efetiva e estratégica, estão pautadas no domínio da legislação, mercado, regras governamentais, economia e evolução tecnológica, conhecimento, transparência, disciplina, interação, ética, liderança, trabalho em equipe, capacitação para solucionar problemas, planejamento estratégico, qualidade, confiança, responsabilidade, capacidade e alinhamento da cultura organizacional com crenças e valores, racionalidade, visão sistêmica e crítica, ceticismo, resiliência, cordialidade, avaliação profissional, decisões rápidas, honestidade de informações, comunicação, relacionamento e autocontrole que perfazem o “CHA” (conhecimentos, habilidades e atitudes) e os cinco Padrões de ColInfo (BELLUZZO, 2007).

A Questão 21 da entrevista estruturada está relacionada à questão 4 do diagrama Belluzzo® que também se inter-relaciona à questão 17 do questionário, indicando que a organização necessita disponibilizar programa de capacitação para o acesso e uso da informação e para isso a adoção de ações, tais como: treinamentos, capacitações, cursos, palestras, assessorias, *coaching*, *network*, experiências práticas, ambiente adequado, ferramentas de gestão, flexibilidade, alinhamento do perfil profissional com o cargo, motivações, incentivos diários visando cada vez mais proporcionar criatividade, consenso entre os membros organizacionais, liberdade, aprimoramento, confronto de ideias para construção de conhecimento, embasados em

atitudes como: liderança, *mindset*, confidencialidade, pontualidade, ética, responsabilidade, iniciativa, proatividade, foco, comprometimento, autocontrole, confiança, disponibilidade, planejamento, *master mind*, comunicação e cooperação, almejando obter êxito em relação ao mercado financeiro, política econômica, evolução tecnológica, legislação e ao ambiente externo organizacional. Nesta perspectiva, dispor de uma área específica com um profissional competente em informação, trará benefícios imensuráveis para as organizações de serviços, clientes internos e externos no que tange ao uso efetivo e estratégico da informação e criação de serviços inovadores atendendo a necessidade de seus usuários e promovendo a satisfação (CHOO, 2003; CREECH; WILLARD, 2011; CRONIN, 1986; DIAS; BELLUZZO, 2003; FLANAGAN, 1973; URIS, 1989; VALENTIM, 2002, 2004, 2008b; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Em síntese, a triangulação indicou:

- O valor da informação frente ao mercado competitivo é elemento formador de estratégias e tomadas de decisões; a insuficiência de informações corretas e assertivas oriundas de fontes confiáveis refletem no resultado da organização impactando na sua atuação e desenvolvimento;
- O cliente é o principal norteador das ações e políticas organizacionais no ambiente de serviço, seu *feedback* positivo e indicação geram a prospecção de novos clientes, reconhecimento da sociedade e crescimento econômico;
- A agregação e criação de valor está embasada na identificação das necessidades dos clientes, levantamento de informações, diagnóstico do ambiente, soluções de problemas complexos, interação entre a organização, clientes, fornecedores, acionistas e recursos (humanos, físicos, estruturais, financeiros, tecnológicos), processos e conhecimentos. Compreendendo desse modo, profundamente o negócio do cliente, obtendo uma visão sistêmica, revisando constantemente as ações adotadas, a fim do desempenho, confiança, custo total justo, e tecnologia inovadora sejam elementos fundamentais de qualquer relação de cocriação de valor nos ambientes de prestação de serviços de consultoria;
- A ColInfo caracteriza-se como uma ferramenta de gestão estratégica pautada no acesso, busca e uso de informações, propiciando dar significado aos dados para

compartilhar informações, criar conhecimento e tomar decisões assertivas e viáveis. O profissional competente em informação consegue efetivamente tratar, filtrar, selecionar, descartar, armazenar e disseminar a informação, seja para construção de conhecimento individual, coletivo ou organizacional, subsidiando estratégias inovadoras no seu contexto competitivo;

- A Estrutura organizacional adequada é aquela que fornece treinamento, capacitação, cursos profissionalizantes, desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes fomentando as competências de seus membros organizacionais, embasada em uma cultura organizacional motivadora e inovadora, utilizando a TIC como meio para alcançar os resultados propostos, agilizando os processos, promovendo a interação de seus colaboradores com políticas institucionais de gerenciamento da informação de acordo com os níveis hierárquicos e com a integração das redes humanas e virtuais para soluções dos problemas.

Dessa maneira, as empresas prestadoras de serviços e seus respectivos gestores que priorizarem as necessidades dos clientes, trabalhando a agregação de valor em seus serviços, relacionamento e parcerias, obterão inovações, expansão de mercados competitivos, desenvolvimento de habilidades e competências.

Para isso, é imprescindível compreender que a ColInfo auxilia a transpor a barreira da incerteza, do desconhecimento, dos erros, das falhas, dos conflitos organizacionais à medida que essa ferramenta estratégica de gestão competitiva gera o domínio da apropriação das informações, cria conhecimento entre os seus usuários e profissionais no acesso, busca e uso da informação fomentando um ambiente adequado e propício para inovações tecnológicas, desenvolvimento de novos produtos e serviços, visão sistêmica e tomada de decisão assertiva.

Os objetivos e metas organizacionais devem estar alinhados à cultura organizacional e informacional da empresa, adotando um correto gerenciamento de informações, políticas institucionais e implementação de Tecnologias da Informação e Comunicação que aproxime os clientes, suprindo dessa maneira, as lacunas provenientes da falta de capacitação e competências nos processos e atividades. Desenvolver e implementar a Competência em Informação de maneira inteligente é o desafio para as organizações de serviço, em especial aquelas que atuam como

consultorias no contexto brasileiro, devido à ausência de reconhecimento e divulgação da sua importância em larga escala nos cursos superiores de gestão, inibindo dessa forma, a implementação de uma área específica que requer gestores e equipes competentes em informação para as tomadas de decisões assertivas e a cocriação de valor junto com os clientes, criando uma ambiência favorável à construção de conhecimento, maior compartilhamento e vantagem competitiva.

Diante do exposto e como contribuição final desta Tese, considerando-se as análises e inter-relações efetuadas foi possível elaborar uma modelagem conceitual que congregou tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Colnfo em organizações de serviços de consultoria, à qual será descrita na sequência.

6 MODELAGEM CONCEITUAL PARA TOMADA DE DECISÃO, AGREGAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR SOB A PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

A trajetória metodológica traçada e executada para essa pesquisa, resultou na elaboração de uma modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Colnfo em organizações de serviços de consultoria, demonstrando o papel central que envolve a Colnfo nesse processo, apoiando-se no Quadro 16 (Inter-relação de Padrões e Indicadores de Colnfo, Dimensões básicas de Serviço e Cocriação de valor); na Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios e cocriação de valor em Organizações de Serviços (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 20, 21 e 22; Figura 17 (Inter-relação dos Principais Elementos para Cocriação de Valor nas Organizações de Serviços com os Padrões e Indicadores de Colnfo) e nos resultados obtidos com a aplicação de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, demonstrando a inter-relação entre Padrões e Indicadores de Colnfo (BELLUZZO, 2007). Para tanto, houve a necessidade de adaptação do ciclo PDCA, razão pela qual, optou-se por esse instrumento de gestão pela sua facilidade prática, abrangência e compreensão correta no ambiente organizacional.

O método foi criado pelo americano Walter A. Shewhart a partir da década de 1920, expandindo sua utilização e reconhecimento a partir da década de 1950 no Japão por William E. Deming, que além de divulgador do método também era especialista na área de melhoria da qualidade para as empresas; o método também ficou conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming e possui 4 (quatro) etapas que consiste em: Planejar (*Plan*), Execução (*Do*), Controlar (*Check*), e Ação (*Action*) (PALADINI, 2004).

Considera-se que o ciclo PDCA em articulação com a Colnfo constitui uma ferramenta norteadora ampla de identificação, planejamento, execução, controle, ação e retroalimentação que propicia tomadas de decisões assertivas, agregação de valor e construção de conhecimento, com base na análise do ambiente interno e externo, realizando um diagnóstico e propondo soluções criativas em transversalidade com o acesso, busca e uso de informação no contexto organizacional, no mercado competitivo

e na relação íntima, consolidada e transparente com os colaboradores, fornecedores, acionistas, cliente final e a própria sociedade.

O desenvolvimento da ColInfo no ambiente de negócios, é um requisito essencial para a sobrevivência das organizações de serviço de consultoria em um contexto tão dinâmico e competitivo, apresentar diferenciais competitivos na resolução de questões complexas, com propostas estratégicas voltadas para a criação de novos produtos e serviços é o diferencial que essas organizações podem ofertar em sua contratação.

Dessa maneira, a Figura 61 foi elaborada com apoio de recurso tecnológico²⁹ e possibilitou indicar parâmetros estratégicos (identificar, planejar, executar, controlar, ação e retroalimentar) que são fundamentais para a implementação da prestação de serviços pelas organizações de consultoria com enfoque na agregação e criação de valor em seus processos decisórios.

²⁹ Disponível em: www.freepik.com

Figura 61 – Modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Competência em Informação em organizações de serviços de consultoria



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 61 proporciona a compreensão de que as organizações prestadoras de serviços de consultoria, devem se basear em instrumentos para execução das suas atividades de consultoria. Para tanto, são oferecidas diretrizes e orientações básicas àqueles gestores dessas organizações, a fim de que esse aporte instrumental permita desenvolver os procedimentos de conduta de gestão com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva dos padrões e indicadores da Competência em Informação (BELLUZZO, 2007) e do Ciclo PDCA (PALADINI, 2004), o que envolve os **parâmetros estratégicos** (identificar, planejar, executar, controlar, ação e retroalimentar), sendo que cada parâmetro possui seus **elementos processuais de operacionalização e resultados**, para facilitar e agilizar o processo operacional das organizações de serviços de consultoria. Desse modo,

destacam-se tais parâmetros e seus elementos processuais a seguir, os quais podem ser considerados como sendo diretrizes e orientações básicas.

➤ **Parâmetros Estratégicos, Processos de Operacionalização e Resultados**

❖ **Parâmetro 1 - Identificar:** consiste no domínio da Competência em Informação e dos seus padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007) para identificar as condições internas e externas para a criação de valor, (pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis nas *organizações-clientes*. **Corresponde ao nível 1 da Competência em Informação- Necessidade da informação** - e compreende a determinação de critérios e condições para a criação de valor, (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) sem desperdício de tempo, recursos e situações indesejáveis, propiciando estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo conhecimento e criação de valor, permitindo ir para o Parâmetro 2 . Os elementos processuais de operacionalização e os resultados acham-se descritos a seguir.

▪ **Elementos processuais de operacionalização**

Consistem na identificação de:

- Problema da organização-cliente e suas soluções;
- Situação financeira, comercial e operacional da organização;
- Variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais;
- Propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes;
- Principais habilidades dos profissionais quanto ao acesso, busca, uso, avaliação, interpretação, descarte, armazenamento, recuperação, captação e distribuição da informação, mediante mapeamento;
- Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) utilizadas pela organização;

- Escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes internos e externos;
- Se a estrutura organizacional dispõe de condições para construção de conhecimento e agregação de valor;
- Processos, normas, procedimentos, políticas e atividades onerosas e obsoletas com impacto negativo para a empresa;
- Atuação do mercado competitivo;
- Novas legislações vigentes sobre a área de atuação;
- Atuação dos concorrentes no mercado competitivo;
- Postura governamental sobre a área de atuação da *empresa-cliente*;
- Oportunidade de expansão nacional e internacional de novos produtos e serviços;
- Futuras tendências a médio e longo prazo de produtos e serviços disponibilizados para comercialização.

❖ **Resultados esperados**

As organizações de serviços de consultoria trabalhando em parceria com suas organizações-clientes e em prol dos clientes internos e externos, detendo o domínio da Colnfo e sua articulação, conseguem identificar as informações importantes, fontes, fluxos de comunicação, problemas, conflitos, causas, lacunas organizacionais, falta de habilidades e capacitações, estratégias de mercado do concorrente, e outros impactos inerentes ao contexto organizacional, almejando dessa maneira, solucionar e apresentar propostas que além de suprir as necessidades de seus clientes, superem as expectativas e gerem o reconhecimento de seu desempenho e dedicação.

- ❖ **Parâmetro 2- Planejar:** representa o domínio da Colnfo e dos seus padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007) **em nível 2 – Busca efetiva da informação.** Este nível está norteado por princípios que asseguram a busca e a percepção correta de valor por parte dos clientes, interagindo com os elementos (cognitivos, emocionais e situacionais) do ambiente, além dos critérios que utilizam para julgar uma informação válida/útil que atenda às suas reais necessidades, tais como: produto, preço, apoio, informações, qualidade, experiência vivenciada em serviços, diagnóstico e soluções de problemas, integrando estratégias de interação com foco

no cliente. Tais elementos são importantes para determinar os critérios e condições futuras para a criação de valor (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos), definindo objetivos, metas e propósito e meios para obter êxito por meio do planejamento de ações futuras a serem implementadas na *organização-cliente*. Para este parâmetro outros elementos processuais de operacionalização são contemplados, conforme segue.

▪ **Elementos processuais de operacionalização**

Consistem em planejar:

- Estratégias de produtos e serviços;
- Desenvolvimento de competências e trabalho em equipe;
- Desenvolvimento da visão estratégica e sistêmica dos membros organizacionais;
- Criação de conhecimento no contexto organizacional;
- Agregação e criação de conhecimento com base no relacionamento com os clientes;
- Maximização do desempenho, objetivos, metas e propósitos organizacionais;
- Padronização e gerenciamento das informações disponibilizadas por nível hierárquico e por necessidade da área de atuação;
- Fluxo e transparência da comunicação, de maneira clara, confiável, compreensível e transversal;
- Melhores modelos de aprendizagem organizacional de acordo com a necessidade de cada área;
- Execução das melhores ações para resolução de problemas simples, complexos e personalizados;
- Crescimento de mercado (curto, médio e longo prazo);
- Custos futuros referentes a adoção de novas estratégias, desenvolvimento de produtos e serviços, operacionais (administrativos, produção, logística, marketing e tecnológicos);
- Maximização de resultados e redução de despesas;
- Planos de ações e período para execução.

▪ **Resultados esperados**

No que tange ao planejamento, os profissionais competentes em informação, conseguem planejar todas as ações e tomadas de decisões futuras com base no acesso, busca e uso das informações necessárias trabalhando em parceria com suas organizações-clientes, este planejamento é norteado pelas reais necessidades, tais como: informações, produto, preço, apoio, serviços, qualidade, integrando estratégias futuras de interação com foco no cliente em articulação com a ColInfo.

❖ **Parâmetro 3 - Executar:** representa o domínio da ColInfo e dos seus padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007) **em nível 3 – Avaliação crítica das informações e fontes**, achando-se guiado por princípios de cocriação de valor - análise/verificação, compartilhamento e trocas de informações e de novos dados que resultem na percepção e geração de valor para os clientes e organizações, pautados no relacionamento comunicativo, na identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas, implementado na capacidade interna de execução de atividades e capacidade efetiva do sistema na execução de suas funções, assegurando a percepção correta de valor e qualidade por parte dos clientes internos e externos da *organização-cliente*. Na execução, os elementos processuais de operacionalização e resultados do parâmetro estratégico 2 (**Planejar**) apresentados anteriormente, são colocados em prática com as devidas adequações, contemplando também outros elementos processuais de operacionalização e resultados deste parâmetro.

▪ **Elementos processuais de operacionalização**

Consistem na execução de:

- Ajustes das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes;
- Funções e atividades, alinhadas ao perfil dos colaboradores internos;

- Decisões programadas com base na busca de informação e identificação da análise interna e externa do contexto organizacional;
- Estratégias inovadoras adotadas pelas organizações na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes.
- Ações estratégicas com base em um relacionamento assertivo entre as *empresas-clientes*, consultoria, membros organizacionais e clientes finais construindo conhecimento, criando valores e novas ideias de produtos e serviços inovadores e criativos;
- Informação com ressignificado para criação de novos serviços em parceria com os clientes internos e externos;
- Métodos e métricas organizacionais, fundamentadas em experiências de relacionamentos vivenciados;
- Cultura organizacional e informacional assertiva que promova o acesso, busca e uso da informação, construção de conhecimento e tomada de decisão no ambiente organizacional.

▪ **Resultados esperados**

As empresas prestadoras de serviços de consultoria trabalhando em parceria com suas organizações-clientes em prol dos clientes internos e externos, detendo o domínio da competência em informação e sua articulação, conseguem implementar corretamente o parâmetro estratégico (executar), e seus elementos processuais de operacionalização e resultados, fomentando todo o escopo produtivo de serviços com excelência operacional em todo o processo.

- ❖ **Parâmetro 4 - Controlar:** representa o domínio da ColInfo e dos seus padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007) **em nível 4 – Uso eficiente das informações para o alcance de resultados.** Este nível acha-se norteado por processos contemporâneos - planejamento e implementação de métricas organizacionais, aprendizagem organizacional e competências, adequação das necessidades específicas de demandas (atípicas/singulares) dos clientes, excelência operacional (desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora), desenvolvimento

de novos *softwares* – sistemas de recuperação que executam a análise das falhas em serviços, implementação de modelos de precificação como - *value-based pricing* (preços baseados em valor) ou *outcomes-based* (baseados em resultados). Compreende a verificação e avaliação do plano executado no parâmetro estratégico 3 (Executar), para que se necessário possa haver correções imediatas e futuras que assegure a credibilidade, transparência e retorno financeiro da *organização-cliente*. Dessa maneira, os elementos processuais de operacionalização e resultados deste parâmetro consistem na verificação e avaliação para controle.

▪ **Elementos processuais de operacionalização**

Consistem em controlar:

- Todos os elementos processuais de operacionalização e resultados do parâmetro estratégico 3 (Executar) que foi implementado;
- Políticas e gerenciamento da informação;
- Tomadas de decisão, com base na comparação do novo conhecimento com o conhecimento adquirido anteriormente, realizando os ajustes necessário, contradições, determinando as limitações da informação para tomada de decisão e agregação de valor;
- Critério de informação, como fontes e fluxos de informação para a criação de conhecimento e valor;
- Uso ético e legal da informação;
- Diferenciais competitivos e seus resultados econômicos para a organização frente ao mercado competitivo;
- Desempenho organizacional e informacional da *organização-cliente*.

▪ **Resultados esperados**

As organizações prestadoras de serviços de consultoria trabalhando em parceria com suas organizações-clientes em prol dos clientes internos e externos, detendo o domínio da competência em informação e sua articulação, conseguem verificar e avaliar

corretamente o parâmetro estratégico (Controlar), e seus elementos processuais de operacionalização e resultados, fomentando o uso efetivo da informação para alcançar objetivos, metas, propósitos e diferenciais competitivos que consolidem os resultados em seu processo decisório.

❖ **Parâmetro 5 - Ação:** representa o domínio da ColInfo e dos seus padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007) **em nível 5 –Uso ético e legal das informações.** Este nível é guiado pela cultura organizacional – representa as estratégias inovadoras adotadas na aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes, as crenças e atitudes/ações fortes, habilidades e comportamentos positivos e assertivos dos colaboradores e líderes, preservam o compromisso, confiança e fidelidade, excelência, atendimento personalizado e contínuo com ênfase no fornecimento e criação de valor em parceria com os clientes e colaboradores. Busca a padronização do parâmetro estratégico 4 (Controlar), para que os processos, atividades, normas, procedimentos, informações, conhecimentos, recursos (financeiros, tecnológicos, estruturais, administrativos, marketing, logística, operacionais e pessoas) e tomada de decisão, sejam uniformizados garantindo as melhores práticas e ações estratégicas envolvendo a informação em benefício das *organizações-cliente*.

▪ **Elementos processuais de operacionalização**

Consistem na ação de:

- Estratégias operacionais, tecnológicas e informacionais;
- Processos e atividades;
- Processo decisório com base na criação de novos conhecimentos e agregação de valor;
- Interação e relacionamento com base na criação de valor em transversalidade com todos os envolvidos no escopo operacional (consultoria, *organização-cliente*, acionistas, membros organizacionais, cliente final, sociedade e governo);
- Comunicação dos resultados do desempenho com eficiência e transparência;

- Fluxos informacionais e as informações disponibilizadas por meio das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC).

- **Resultados esperados**

No que tange à ação das organizações prestadoras de serviços de consultoria trabalhando em parceria com suas *organizações-clientes* em prol dos clientes internos e externos, detendo o domínio da Colnfo e sua articulação, conseguem padronizar assertivamente o parâmetro estratégico (Ação), e seus elementos processuais de operacionalização e resultados, adotando postura e atitudes que compreendem as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, por meio do acesso, busca e uso da informação de maneira ética e legal proporcionando consolidação de relacionamento e valores agregadores e contínuos com maior desempenho, confiança, custo total justo, tecnologia inovadora e atual, construção de conhecimento e tomada de decisão efetiva.

- ❖ **Parâmetro 6 - Retroalimentação:** representa o domínio da Colnfo e dos seus padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007) nos níveis 1 a 5, quando aplicado aos resultados gerados do acesso, busca e uso da informação, agregação de valor, criação de conhecimento e tomada de decisão **com base nos parâmetros estratégicos 1 a 5 (Identificar, Planejar, Executar, Controlar, Ação) e de seus elementos processuais de operacionalização e resultados.** Esta etapa de retroalimentação depende do domínio da Competência em Informação pelos profissionais, pois é um processo interdisciplinar de alimentação de informações e criação de novos conhecimentos e visa a aplicação de recursos que resultarão na criação de valor para os clientes (interno e externo) e novas oportunidades de mercado, aquisição de informações e desenvolvimento de novas competências e relacionamento assertivo com os clientes finais, embasada em cultura organizacional e informacional efetiva que propicia: qualidade, confiança, satisfação desejada por todos; fidelidade, atendimento personalizado, excelência operacional, maximização dos resultados; tomada de decisão assertiva, construção de conhecimento agregador, diferenciais competitivos, reconhecimento da marca,

respeito da sociedade, interatividade entre os atores do escopo produtivo e percepção correta de valor por parte dos clientes internos e externos.

Na Figura 61, ainda é possível observar que além dos parâmetros estratégicos e seus elementos operacionais e resultados, é preciso também o envolvimento com o processo decisório e a agregação e criação de valor ao serviço pelo cliente. Nesta perspectiva, para a efetividade do processo decisório, a ColInfo deverá estar no rol das competências necessárias para os profissionais organizacionais na medida que gerenciam a informação desde a identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, criação de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação descritos anteriormente na Figura (24 - Gerenciamento estratégico para tomada de decisão sob a perspectiva da ColInfo), atendendo dessa maneira as demandas e preferências, propiciando vantagens em relação ao produto e serviço adquirido para os clientes finais, assegurando também a aprendizagem organizacional por meio do domínio do gerenciamento e desenvolvimento das competências, proporcionando o diagnóstico correto, comunicação transparente e soluções estratégicas garantindo uma relação de reciprocidade com os membros organizacionais e as organizações-clientes mediante uma cultura organizacional e informacional inovadora e comprometida, na qual, os objetivos, metas, negociação, escolhas, ações informacionais e decisões programadas, são lógicas e pautadas na informação e no diagnóstico da melhor alternativa escolhida (MORITZ; PEREIRA, 2006; SIMON, 1977).

Ainda em relação ao processo decisório, a organização que implementa o mapeamento das necessidades dos clientes internos e externos, agrega conhecimento, gerando dados e informações de alto valor agregado e estratégico que poderá nortear as tomadas de decisões; além disso, resulta na relação entre o conhecimento novo e o conhecimento experienciado, necessitando dessa maneira, escolher a decisão mais viável mediante a análise da apresentação de vantagens e desvantagens frente à decisão que impactará a percepção do cliente (MORESI, 2000; VALENTIM, 2016).

Dessa maneira, o processo decisório em sua transversalidade com a agregação e criação de valor fundamenta-se na percepção e interação do cliente, que só obtém êxito se o profissional competente em informação analisar e verificar os dados

efetivamente com enfoque na Cocriação de valor respaldado em informações que são transmitidas e trocadas mesmo diante da impossibilidade de atendimento ao cliente. Adotando dessa maneira, modelos estratégicos que contemplem a cocriação de valor e consolidação dos relacionamentos e valores contínuos tanto no ambiente interno quanto externo à organização voltados um planejamento baseado em experiências, relacionamentos e competências que se sobressaiam às expectativas dos clientes, gerando serviços com maior desempenho, agilidade, qualidade, preços atrativos, tecnologia inovadora, soluções interativas e personalizadas, compromisso, excelência operacional conforme indicado na Figura 61 ao indicar a inter-relação da CoInfo (níveis 1 a 5), dimensões básicas que envolvem o processo decisório e a Cocriação de valor pelo cliente.

Além disso, quando o cliente compreende que o serviço superou a qualidade que este determina como valor o resultado é a agregação e criação de valor para os envolvidos (empresa, membros organizacionais, acionistas, investidores e clientes) (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

A agregação e criação de valor é resultado de vários elementos como (dados, informações, pessoas, processos, procedimentos, políticas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos), estratégias de sistematização de escolhas e percepção sobre as preferências dos clientes, construindo dessa maneira novos conhecimentos que resultarão na criação de novos produtos e serviços, de novas habilidades e comportamentos assertivos dos colaboradores e líderes, compromisso, confiança, fidelidade, excelência, atendimento personalizado e parceria com os clientes e colaboradores

A agregação e criação de valor estabelece estreita relação com as práticas organizacionais, na medida que o cliente final possui interação e é o cocriador de valor, estabelecida em uma relação recíproca, agregadora, com condições adequadas de profissionais, sistemas, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos, competências e capacidade de adequação, análise e verificação, oferecendo soluções estratégicas e inovadoras.

Dessa maneira, a “Modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Competência em informação em organizações de

serviços de consultoria”, oferece a compreensão acerca da importância de se construir conhecimento nos ambientes organizacionais, por meio de um processo de gerenciamento de informações que envolvem os parâmetros estratégicos norteando o mapeamento e o desenvolvimento de competências, benefícios alcançados pelos clientes e organizações de serviços, processo decisório consolidado com base em escolhas lógicas, racionais e inteligentes indo ao encontro das necessidades informacionais, análises assertivas, decisões programadas, reduzindo as incertezas e falhas em articulação com a Colnfo na medida que essa competência integra tecnologia, fontes de informação, processo de execução, construção de conhecimento, extensão do conhecimento, sabedoria, habilidade para determinar a necessidade da informação, acessar a informação com efetividade, avaliar criticamente as informações e suas fontes, usar a informação com efetividade para alcançar um objetivo/ obter um resultado, compreendendo as questões econômicas, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e acesso e uso da informação ética e legal que perfazem os Padrões e indicadores de Colnfo (BELLUZZO, 2007; BRUCE, 1997; BENITO MORALES, 2000; SIMON, 1997; CHOO, 2003; FERGUSON, 2009; DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994; RADOS; VALERIM; BLATMANN, 1999) compreendidos nos níveis 1 a 5 indicados na Figura 61 e descritos nos parâmetros estratégicos de números 1 a 6 destas diretrizes e orientações básicas.

A modelagem conceitual elaborada na Figura 61 tem o objetivo de contribuir conceitualmente como referencial teórico-prático para as organizações prestadoras de serviços de consultoria, constituindo um aporte com os parâmetros estratégicos e os elementos processuais de operacionalização e resultados indicados, cooperando assim, para a divulgação da Colnfo em ambientes empresariais e sua consolidação, propiciando tomadas de decisões efetivas e agregação de valor, destacando-se que quanto maior for o domínio da Colnfo por parte dos profissionais no ambiente de negócios, maior será o seu desempenho quanto ao acesso, busca e uso da informação, construção de conhecimento, desenvolvimento de novos produtos e serviços, o alcance dos objetivos, metas e diferenças competitivos.

Essa modelagem acha-se respaldada em teorias e experimentações reconhecidas na literatura sendo de fácil aplicabilidade e manuseio e pode ser

expandida com outras pesquisas e novas propostas possibilitando melhorar e adaptar-se continuamente em qualquer ambiente de acordo com os objetivos, necessidades, recursos, competências e escopo processual. Dessa maneira, a ColInfo, em sua transversalidade, possibilita que os profissionais competentes em informação elaborem ações e políticas institucionais efetivas para tomada de decisões assertivas e inteligentes, agregação e criação de valor e resultados promissores em relação à vida econômica das organizações envolvidas auxiliando o crescimento econômico do país.

Ressalte-se que as diretrizes e orientações, integrantes da modelagem conceitual elaborada e descrita, são oferecidas como subsídios àqueles interessados nas temáticas que envolveram esta Tese, esperando-se que esta contribuição possa ser aplicada e que sejam oferecidas condições de melhoria a fim de lhe agregar valor *in continuum* a partir de novos estudos e pesquisas que poderão ser realizados futuramente.

7 CONCLUSÃO

Esta tese teve como principal objetivo analisar a inter-relação entre a competência em informação e a construção do conhecimento para gerar agregação de valor ao processo decisório como um diferencial competitivo para as organizações de serviço, procurando dessa maneira, contribuir com uma modelagem conceitual que possibilitasse para as organizações prestadoras de serviços de consultoria e suas *organizações-clientes* inserir a ColInfo como ferramenta fomentadora de diferenciais competitivos na tomada de decisão, agregação e criação de valor em ambientes organizacionais.

Para o alcance dos objetivos propostos inicialmente, buscou-se contemplar diferentes etapas e procedimentos metodológicos na elaboração e desenvolvimento da Tese em foco. Assim, a etapa inicial, abrangeu a revisão bibliográfica, apoiada nos princípios de Alves-Mazzotti (2002), Gil (1998), Creswell (2007) e Köche (2011), e, que envolveu a verificação de teorias, conceitos e definições presentes na literatura da área sobre ColInfo, agregação de valor, processo decisório, organizações de serviços, visando a elaboração de referencial teórico, o que alcançou a operacionalização do primeiro objetivo específico. Como resultado, ocorreu a apresentação teórica, discussão e compreensão dos elementos fomentadores do desenvolvimento e construção de referencial, mediante a qual, foi possível realizar a construção de dados e informações teóricas acerca dos temas centrais pesquisados. Esses resultados acham-se descritos nas Seções 2 e 3 deste trabalho.

No que tange à segunda etapa, que, igualmente, permitiu o alcance do segundo objetivo específico, encontra-se indicada na Seção 4 e consistiu em um estudo de caso, no qual, o conhecimento teórico e prático pôde ser relacionado contemplando o universo de pesquisa escolhido, nesta Tese, uma empresa prestadora de serviços especializados em consultoria localizada na cidade de Bauru e mais 9 (nove) *organizações-clientes* da empresa de consultoria. Ainda, em relação à segunda etapa, sua população alvo teve como sujeitos participantes da pesquisa, (1) diretor/proprietário da empresa de consultoria e, ainda, 2 (dois) grupos de amostra, o primeiro grupo foi composto por 6 (seis) consultores da empresa de consultoria e o segundo grupo, foi constituído por 21 gestores que perfazem as 9 (nove) *organizações-clientes*”

participantes. A coleta de dados foi realizada com o auxílio de ferramentas teóricas como: análise documental, aplicação da entrevista estruturada para o proprietário e consultor da empresa de consultoria, aplicação da metodologia do Diagrama Belluzzo® aos 6 (seis) profissionais da empresa de consultoria X, e a aplicação da técnica de questionário estruturado aos 21 gestores das *organizações-clientes*, possibilitando conhecer as ideias e escolhas das organizações participantes e dos sujeitos de pesquisa, fundamental para o desenvolvimento e finalização da Tese e auxiliaram as Organizações de Serviços com indicadores e parâmetros norteadores na forma de modelagem conceitual para adoção da Colnfo como diferencial para a agregação de valor e nas tomadas de decisões em ambientes organizacionais.

A terceira etapa indicada na Seção 5, contemplou a análise e interpretação dos resultados (análise documental, entrevista estruturada, metodologia do Diagrama Belluzzo®, questionário estruturado, triangulação dos dados e informações obtidas). Neste viés, a análise documental a entrevista estruturada e a metodologia do Diagrama Belluzzo, indicaram que os sujeitos participantes possuem Colnfo na medida que reconhecem que necessitam de informações confiáveis, estratégicas, financeiras e legais, para acessar, buscar e usar a informação a fim de construir conhecimento e aplicá-lo na agregação de valor nas *organizações-clientes* de serviço, enfatizando que foi indicado que saber identificar e buscar qual fonte que poderá fornecer as informações corretas é imprescindível no ambiente de prestação de serviços em consultoria.

Desse modo, a aplicabilidade da Colnfo na criação do conhecimento organizacional empregado nas tomadas de decisões por gestores em seus processos decisórios, permite a agregação de valor na área de serviços, vindo ao encontro do que foi proposto na questão central, pressupostos de pesquisa, objetivos gerais e específicos na Seção 1 da tese.

Nesta perspectiva, o proprietário e consultor da *empresa de consultoria 'X'*, apresentou durante a entrevista, alguns elementos que considerou importantes para o seu contexto, tais como: percepção das necessidades dos clientes, deter o conhecimento, almejando a satisfação e confiança de seu cliente, utilizar-se de fontes para acesso às informações, disponíveis em sites oficiais, conteúdos legais e

específicos do setor, implementando capacitações para novos profissionais, propiciando conhecimento das ferramentas de consultas na área de serviços de consultoria; promovendo dessa maneira, a construção de conhecimento individual, coletivo e organizacional; contribuindo para a ColInfo e a agregação de valor resultando na assertividade em serviços e sucesso nas tomadas de decisões. Em contrapartida, todas as cinco questões aplicadas aos 6 profissionais da *empresa de consultoria 'X'* por meio da aplicação do Diagrama Belluzzo®, indicaram que o conhecimento para a criação de valor, competências necessárias, habilidades, atitudes e informações que são necessárias a um consultor, são pautados em: ética, informações estratégicas, financeiras, legais e confiáveis, conhecimento profissional, confidencialidade, confiança, liderança, comunicação, formação profissional, capacitação profissional, desempenho, planejamento organizacional, inovação, decisões rápidas, relacionamento com o cliente, trabalho em equipe, liderança, identificação das necessidades dos clientes, estratégias, compreensão sobre legislação, evolução tecnológica, mercado financeiro, políticas governamentais, concorrência e abordagens socioeconômicas.

No que tange ao questionário aplicado aos 21 gestores das organizações-clientes, eles reconheceram que o acesso, busca e uso das informações são fundamentais para tomada de decisão, as TIC propiciam agilidade nos processos, o gerenciamento das informações são fundamentais para o êxito organizacional, a criação de valor ocorre por meio da disponibilização correta de dados e informações, compartilhando e trocando informações com os membros organizacionais e clientes, o desenvolvimento de habilidades e competências são essenciais para elaboração de ações que criem novos conhecimentos resultando em diferenciais competitivos e criação de novos serviços agregando e criando valor pautados no relacionamento com os sujeitos que constituem o escopo organizacional (colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes).

Dessa maneira, tanto a entrevista estruturada aplicada ao proprietário e consultor da *empresa de consultoria 'X'*, o Diagrama Belluzzo® aplicado aos 6 profissionais da *empresa de consultoria 'X'* e o questionário aplicado aos 21 gestores das organizações-clientes, reforçam as ideias propostas e elencadas nos pressupostos apoiadores da pesquisa. Além disso, perfazem o objetivo geral indicado no início da construção da

Tese, ao enfatizar que a Colnfo é fundamental como diferencial competitivo que propicia a construção de conhecimento e gera a agregação de valor ao processo decisório nas organizações de serviços, possibilitando construir conhecimento não apenas individual, mas coletivo, uma vez que o domínio no acesso, busca, uso e a disseminação da informação transpõe barreiras as físicas, estratégicas e tecnológicas, resultando no relacionamento com os clientes promissor, valoroso e duradouro, em tomadas de decisões cada vez mais assertivas e personalizadas, construindo dessa maneira, uma relação benéfica e consolidada entre clientes, colaboradores, empresas e outros atores que perfazem esse rol de serviços.

Nesta perspectiva, a triangulação dos dados e informações obtidas (documentos, entrevista estruturada, diagrama e questionário), indicaram: que o valor da informação frente ao mercado competitivo é elemento formador de estratégias e tomadas de decisões, sendo que o cliente é o principal norteador das ações e políticas organizacionais no ambiente de serviço, que a agregação e criação de valor está embasada na identificação das necessidades dos clientes, que a Colnfo caracteriza-se como uma ferramenta de gestão estratégica pautada no acesso, busca e uso de informações, propiciando dar significado aos dados para compartilhar informações, criar conhecimento e tomar decisões assertivas e viáveis, os objetivos e metas organizacionais devem estar alinhados à cultura organizacional e informacional da empresa, adotando um correto gerenciamento de informações, políticas institucionais e implementação de TIC que aproxime os clientes, suprimindo dessa maneira, as lacunas provenientes da falta de capacitação e competências nos processos e atividades.

No que tange, à elaboração e proposição da modelagem conceitual teórico-prática, acha-se representada pela Figura 61 - Modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da Competência em informação em organizações de serviços de consultoria - na Seção 6, permite a contribuição para o desenvolvimento da Colnfo e sua aplicabilidade, ao indicar os parâmetros estratégicos e os elementos processuais de operacionalização e resultados, norteando o processo decisório e agregação e criação de valor em ambientes de serviços. Neste âmbito, a modelagem conceitual proporciona a oferta de parâmetros/ou subsídios teórico-práticos com inter-relação entre a Colnfo e a agregação de valor em

processos decisórios como ferramentas geradoras de diferenciais competitivos para as organizações de serviço. Cabe destacar, a explanação de Hoffmann (2009, p. 97) de que um modelo teórico implica em uma “[...] representação útil de algum objeto, é uma abstração da realidade expressa em termos de algum formalismo ou linguagem definido por um método de modelagem em função do objetivo interessado”.

Além disso, a criação da modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da competência em informação em organizações de serviços de consultoria com diretrizes e orientações básicas é um instrumento que visa direcionar as ações efetivas quanto às escolhas dos gestores, no ambiente de serviços, trazendo reflexão, gerando informação, criando conhecimento. Quanto maior for seu uso, melhor será a relação entre o conceito-contexto-prática, representando uma nova visão acerca da ColInfo, agregação de valor e tomada de decisão, pois propicia indagações, descobertas, constrói e compartilha o conhecimento e gera a cocriação de valor, é um processo mutável e em constante atualização, interação, inovador e desafiador norteando o acesso, busca e uso das informações para construção de conhecimento fomentador de elementos competitivos, inteligentes e estratégicos a todas as organizações de serviços, alcançando dessa maneira os objetivos específicos (c, d) propostos e indicados na Seção 1 desta Tese.

Ressalta-se que novos estudos podem ser realizados, posteriormente, com a validação da “Modelagem conceitual para tomada de decisão, agregação e criação de valor sob a perspectiva da ColInfo em organizações de serviços de consultoria”, não esgotando a abrangência de maiores reflexões acerca da temática tão imprescindível não apenas para a área da Ciência da Informação, mas, para todas as áreas que contemplem o processo decisório, informações, agregação e criação de valor e de novos conhecimentos. A ColInfo contribui não só para o ambiente de negócios e seus processos decisórios, mas, estimula e motiva o desenvolvimento de novas competências e habilidades dos profissionais nos ambientes (econômicos, tecnológicos, governamentais, políticos, sociais, empresariais, de ensino – infantil, fundamental, médio, superior, profissionalizante e capacitador), traçando em sua transversalidade oportunidades para o crescimento, pessoal, profissional e ao longo da

vida, contribuindo dessa maneira, continuamente para fomentar igualdade, justiça, equidade, prosperidade, crescimento econômico para as empresas e para o país.

Vale lembrar que a ColInfo propicia a utilização de uma vasta gama de competências, a partir do momento que o profissional competente em informação, consegue identificar todas as suas falhas, as catarses sofridas em decorrência da falta de conhecimento, direcionando dessa maneira, os profissionais e usuários ao acesso, busca, uso e compartilhamento de informações e construção de conhecimento individual, coletivo e organizacional assertivamente. Uma vez que, o profissional e usuário domina a ColInfo, a fusão entre a informação e o conhecimento vão se consolidando, agregando e criando valor, é uma simbiose norteadora de trajetórias, estratégias e tomada de decisões. Os profissionais e usuários quando se apropriam do conhecimento fora da área acadêmica especificamente dos cursos de Arquivologia e Biblioteconomia sobre a ColInfo, sentem insegurança quanto ao uso desse recurso elucidativo, transformador e devastador de paradigmas e crenças obsoletas, ultrapassadas e duvidosas.

Mas, à medida que estes profissionais e usuários vão se munindo e desenvolvendo a ColInfo em suas respectivas áreas de atuação, suas crenças limitantes são substituídas por novas competências, novas informações e novos conhecimentos, criando além do conhecimento uma responsabilidade ética e legal no enfrentamento e compartilhamento de notícias falsas (*fake news*), além de proporcionar uma postura crítica, um olhar mais apurado em relação às fontes de pesquisas e utilização da informação e a maneira de transmitir essas informações.

Essa atuação responsável e ética, traz auxílio durante as crises econômicas, pois resulta em um comportamento social preocupado com o desempenho organizacional, ultrapassando a atuação econômica empresarial momentânea, enxergando o bem coletivo e social, resultando em ações consolidadas baseadas na equidade, justiça e bem-estar ao longo da fase crítica vivenciada. As organizações de serviços que atuam de maneira idônea no enfrentamento de calamidades, pandemias e outras tragédias inesperadas, colhem os frutos de sua atuação assertiva à medida que a sociedade reconhece os esforços empreendidos pela organização e seus profissionais neste período de adversidades.

Recomendam-se, portanto, a partir dos resultados demonstrados nesta Tese, que esforços sejam envidados pelas organizações de serviço e de outras naturezas a fim de que consolidem o relacionamento da organização com os seus clientes internos e externos, fornecedores e com a própria sociedade, possibilitando o interesse e a agregação de valor de novos clientes na aquisição de serviços. Em decorrência, haverá também a percepção em relação ao aprendizado contínuo tanto organizacional, individual ou coletivo, reconhecendo que as ações são incentivos responsáveis pelo retorno obtido durante a trajetória empresarial. Quanto maior for a familiaridade em relação ao acesso, busca, uso e compartilhamento das informações e construção de novos conhecimentos, maior será o retorno da adoção da Colnfo em ambientes de serviços. O domínio da Colnfo expande a consciência do profissional e usuário, uma vez, que todas as tomadas de decisões estão extremamente pautadas nas características das competências desenvolvidas no decorrer da sua apropriação, uma realidade homogênea e linear percebida por meio do comportamento, das decisões, da agregação e criação de valor, das estratégias e experiências conscientes e inconscientes, incorporadas ao longo da vida.

Nesta consciência simultânea dos profissionais competentes em informação, ressalta-se, ainda, que o fluxo de informações é responsável pelo êxito do processo, propiciando conteúdos inteligentes e estratégicos para cada setor organizacional, culminando em movimentos unificados e codificados, suprimindo as necessidades informacionais dos autores organizacionais, trazendo resultados integradores e interativos com as percepções, coexistência e realidade. Todas as possibilidades organizacionais são transformadas em realidade devido ao aprofundamento da Colnfo, o equilíbrio em relação à tomada de decisões e o impacto resultante desta ação, são compreendidos profundamente pelos profissionais, munidos de novas competências diárias e do senso latente de autodesenvolvimento que influenciarão a *performance* organizacional. Essa sincronia em relação a Colnfo e os profissionais usuários deste recurso estratégico pode ser estendida para todos os tipos de organizações nas resoluções dos seus conflitos, de suas angústias e da busca incessante por respostas embasadas na pesquisa de fontes e bases de informações confiáveis, seguras e

renomadas que só o profissional competente em informação seguramente sabe manusear e executar com propriedade.

Assim, a pesquisadora acredita nas palavras que elaborou como contribuição à importância da consolidação e divulgação da Colnfo em nosso país:

A Competência em informação é a luz na escuridão, é conhecimento que transforma a informação, é a agregação e criação de valor quando elimina os obstáculos em seu interior, é a mão que acalenta, mas é também o seio que sustenta, é a vida, é recíproca, é sinérgica, é vital, depende de condições, profissionais e tecnológicas para se desenvolver, mas, da rejeição para morrer.

Ah, se teus opressores, gestores e governadores soubessem de sua importância para enriquecer as terras do nosso país, para gerenciar corretamente e implementar ações assertivas, elaborariam políticas públicas que jamais deixassem de embasar-se em ti.

Colnfo para tomada de decisão, Colnfo para mudar uma nação!

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O método nas ciências sociais. In: ALVES -MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. (orgs.). **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 109-187.

AMERICAN ASSOCIATION OF SCHOOL LIBRARIANS. **Information power: guidelines for school libraries media programs**. Chicago: ALA, 1988. Disponível em: <https://www.ala.org/ala/aasl/aaslproftools/informationpower/informationpower.htm>. Acesso em: 10 jan. 2019.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Framework for information literacy for higher education**. Chicago: ALA, 2016. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/standards/ilframework>. Acesso em: 10 jan. 2019.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Global perspectives on information literacy: fostering a dialogue for international understanding**. Chicago: ACRL, 2017. Disponível em: http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/GlobalPerspectives_InfoLit.pdf. Acesso em: 21 mar. 2019.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Information literacy competency standards for higher education**. Chicago: ACRL, 2000. Disponível em: <https://repository.arizona.edu/handle/10150/105645>. Acesso em: 10 jan. 2019.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Working group on global perspectives for information literacy, student learning and information literacy committee. Global perspectives on information literacy: fostering a dialogue for international understanding**. Chicago: ACRL, 2017. Disponível em: http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/GlobalPerspectives_InfoLit.pdf. Acesso em: 10 maio 2019.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, A. L.; MARICATO, J. M. Prospecção de cenários e monitoramento informacional como ferramentas de inteligência competitiva para o planejamento de políticas públicas no estado de Goiás. **Informação & Informação**, Londrina, v. 20, n. 3, p. 248 - 273, dez. 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19686/17647>. Acesso em: 30 jun. 2019.

ALMEIDA, C. C.; RADOS, G. J. V. Valor e Ciência da Informação: serviços de informação baseados na gestão de operações de serviço. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 1, p. 49-74, jan./jun. 2005.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2005. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/EARM-6ZGNE6/1/doutorado_rivad_via_correa_drummond_alvarenga_netto.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.

ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 12., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rezende: SEGeT, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Presidential Committee on Information Literacy**: final report. Chicago: ALA, 1989. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>. Acesso em: 30 ago. 2015.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems**: a framework for analysis. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

ARMOSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

AUSUBEL, D. P. **The psychology of meaningful verbal learning**. New York: Grune & Stratton, 1963.

AUSUBEL, D. P. **Educational psychology**: a cognitive view. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, B. M. C.; GOULART, G. M. Os meios de comunicação impactados pelas tecnologias informacionais: o pluralismo e a diversidade a partir de novas possibilidades democráticas virtuais. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: MÍDIAS E DIREITOS DA SOCIEDADE EM REDE, 3., 2015, Santa Maria-RS. **Anais eletrônicos** [...]. Santa Maria-RS: CIDC, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/3-4.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BASSETTO, C. L. **A competência em informação como elemento inovador no apoio às micro e pequenas empresas**: uma modelagem teórico-prática aplicável aos programas de capacitação do SEBRAE/SP. 2018. 260 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2018. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/153805/bassetto_cl_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 30 jun. 2019.

BATISTA, E. O. **Sistema de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em Informação: cenários e espectros. **Memória e Informação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 29-50, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://labirintodosaber.com.br/wp-content/uploads/2018/11/coinfo-regina-belluzzo-casa-de-rui-barbosa-2017.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (CoInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, num. esp., p. 48-63, out. 2014.

BELLUZZO, R. C. B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 23-54.

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

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENITO MORALES, F. Nuevas necesidades, nuevas habilidades, fundamentos de la alfabetización em información. *In*: GOMÉZ HÉRNADEZ, J. A. *et al.* (orgs.). **Estrategias y modelos para enseñar a usar la información**. Murcia: KR, 2000.

BERMÚDEZ, L.; GONZÁLEZ, L. La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. **Quórum Académico**, v. 8, n. 15, p. 95-110, 2011.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese, 1995.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BLOCK, P. **Flawless consulting**: a guide to get your expertise used. 3. ed. San Francisco: Pfeiffer, 2011.

BORGES, J. Competências infocomunicacionais: estrutura conceitual e indicadores de avaliação. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 28, n.1, p. 123-140, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38289>. Acesso em: 20 jun. 2019.

BROWN, R.; JULIUS, D. Is manufacturing still special in world order? *In*: O'BRIEN, R. (org.) **Finance and the international economy**. Oxford: Oxford University Press, 1994. p. 6-20.

BROWNING, H. L.; SINGELMANN, J. The transformation of the US Labour Force: the interaction of industry and occupation. **Politics and Society**, v. 8, n. 3/4, p. 481-509, 1978. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/003232927800800306?journalCode=pasa&_. Acesso em: 13 jun. 2019.

BRUCE, C. S. Information literacy research: dimensions of the emerging collective consciousness. **Australian Academic and Research Libraries**, v. 31, n. 2, p. 91-109, 2000. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/46274/2/46274.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BRUCE, C. S. **Seven faces of information literacy in higher education**. Brisbane: QUT, 1997. Disponível em: <http://www.christinebruce.com.au/informed-learning/seven-faces-of-information-literacy-in-higher-education/>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy. **International Journal of Information Management**, v. 19, n. 1, p. 33-47, 1999.

BUNDY, A. **Australian and New Zealand information literacy framework**: principles, standards and practice. 2. ed. Adelaide: University of South Austrália, 2004.

BURNS, E. M. **História da civilização ocidental**. Porto Alegre: Globo, 1983.

BUXMANN, P.; HESS, T.; RUGGABER, R. Internet of services. **Business & Information Systems Engineering**. v. 5, p. 341-342, 2009. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12599-009-0066-z>. Acesso em: 20 jun. 2019.

CANNON, J. T. **Business strategy and policy**. New York: Harcourt; Brace & World, 1968.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATTS, R.; LAU, J. **Towards information literacy indicators**. UNESCO: Paris, 2008. Disponível em: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/2119/1/cattsandlau.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2010.

CHRISTOVÃO, H. T.; BRAGA, G. M. Ciência da informação e sociologia do conhecimento científico: a intermaticidade plural (sobre “A ciência e seu público”, de Léa Velho: um ponto de vista da ciência da informação). **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 33-45, set./dez. 1997.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Toronto: MIT Press, 1962.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137-142, nov./dez. 1978. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/13059823_Where_Does_the_Customer_Fit_in_a_Service_Operation. Acesso em: 02 fev. 2019.

CHEUK, B. Delivering business value through information literacy in the workplace. **Libri**, v. 58, n. 3, p. 137-143, 2008.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade. 3. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHILD, J. **Organization**: a guide to problems and practice. Nova York: Harper & Row, 1977.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S. C. **Revolutionizing product development**: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. New York: The Free Press. 1992.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CREECH, H.; WILLARD, T. **Strategic intentions**: managing knowledge networks for sustainable development. Winnipeg: IISD, 2011. Disponível em: https://www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf. Acesso em: 18 jun. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

COELHO, M. M. Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 170- 196, mar. 2011.

COELHO, P. M. N. **Rumo à indústria 4.0**. 2016. 62 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/36992/1/Tese%20Pedro%20Coelho%20Rumo%20à%20Industria%204.0.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2019.

CONLEY, T. M.; GIL, E. L. Information literacy for undergraduate business students: examining value, relevancy, and implications for the new century. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 16, n. 3, p. 213- 228, 2011.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 195-220, 1990.

CRONIN, B. Information research and productivity. In: INGWERSEN, P. (ed.). **Information technology and information use**. London: Taylor, 1986. p. 85-101.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DAHLBERG, I. Teoria do conceito. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 101-107, 1978. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index>. Acesso em: 29 jun. 2019.

DANTAS, E. B. **Gestão da informação sobre a satisfação dos consumidores e clientes**: condição primordial na orientação para o mercado. São Paulo: Atlas, 2014.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGrawHill, 1987.

DECLARAÇÃO de Murcia sobre a ação social e educativa das bibliotecas públicas em tempos de crise. 2010. Disponível em: <http://www.alfared.org/blog/informaci-n-general/766>. Acesso em: 10 jan. 2019.

DECLARAÇÃO de Toledo sobre alfabetização informacional: bibliotecas pela aprendizagem permanente. 2006. Disponível em: <https://www.webcitation.org/5NrAiGhSS>. Acesso em: 10 jan. 2019.

DECLARAÇÃO de Lima: taller de alfabetización informacional. Formando a los formadores. 2009. Disponível em: <http://taller.pucp.edu.pe/alfabetizacion/#declaracion>. Acesso em: 30 de jan. 2019.

DECLARACIÓN de Paramillo. *In*: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE TECNOLOGÍAS APLICADAS A LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN, 10., 2010, San Cristóvan. **Anais eletrônicos** [...]. San Cristóvan: ANABISAI; UNET, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/312406339/Declaracion-de-Paramillo>. Acesso em: 30 jan. 2019.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEL VAL ROMÁN, J. L. **Industria 4.0**: la transformación digital de la industria. Espanha: Conferência de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, 2016. Disponível em: <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>. Acesso em: 19 maio 2019.

DELORS, J. *et al.* **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 1998.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da Informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DOYLE, C. **Information literacy in an information society**: a concept for the information age. Nova York: ERIC Clearinghouse on Information & Technology Syracuse University, 1994. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED372763.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Oxford University Press, 1954.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. *In: HARVARD BUSINESS REVIEW* (org.). **Gestão do Conhecimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

DUDZIAK, E. A. **A information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação e Documentação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.

DUDZIAK, E. A. Os faróis da sociedade de informação: uma análise crítica sobre a situação da competência em informação no Brasil. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 2, p. 41-53, maio/ago. 2008.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT*, 4., 1998, Oslo. **Proceedings** [...]. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EATON, J. J.; BAWDEN, D. What kind of resource is information? **International Journal of Information Management**, v. 11, n. 12, p. 156-165, 1991.

EVANS, D. **The internet of things: how the next evolution of the internet is changing everything**. 2011. Disponível em: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the new economics of information. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 5, p. 71-82, sept./oct.1997.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ASSOCIAÇÕES DE BIBLIOTECÁRIOS, CIENTISTAS DA INFORMAÇÃO E INSTITUIÇÕES. **Declaração de Maceió sobre a competência em informação**. 2011. Disponível em: http://febab.org.br/declaracao_maceio.pdf. Acesso em: 10 jan. 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ASSOCIAÇÕES DE BIBLIOTECÁRIOS, CIENTISTAS DA INFORMAÇÃO E INSTITUIÇÕES. **Manifesto de Florianópolis sobre competência em informação e as populações vulneráveis e minorias**. 2013. Disponível em: http://febab.org.br/manifesto_florianopolis_portugues.pdf. Acesso em: 24 set. 2019.

FERGUSON, S. Information literacy and its relationship to knowledge management. **Journal of Information Literacy**, v. 3, n. 2, p. 6-24, 2009.

FERNANDES, P. O. Economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 165-168, jul./dez. 1991. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/352>. Acesso em: 05 jan. 2020.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLANAGAN, J. C. A. Técnica do incidente crítico. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, 1973.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 44-57, mar. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37321/36084>. Acesso: 10 jun. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 183-196, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOINA, P. R. **Tecnologia de informação**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA PINTO, D. E. Desarrollo e implementación de las TICS en las PYMES de Boyacá - Colombia. **FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW**, v. 2, n. 4, p. 49-59, dez. 2013. Disponível em: <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/46/72>. Acesso em: 20 maio 2019.

FOUREZ, G. A. **Construção das Ciências**: introdução à filosofia e a ética das ciências. São Paulo: Editora UNESP, 1995.

GUARDANI, F. **A relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços**. 2008. 179 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/844/1/Fatima%20Guardani.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2019.

FURTADO, R. L.; BELLUZZO, R. C. B.; VITORIANO, M. C. P. Competência em informação: disciplina necessária à formação do arquivista? **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 75-91, jan./abr. 2019.

GASQUE, K. C. G. D. Centro de recursos de aprendizagem: biblioteca escolar para o século XXI. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 1, p.138-153, jan/abr. 2013.

GERSHUNY, J. I.; MILES, I. D. **The new service economy**: the transformation in industrial societies. London: Frances Pinter, 1983.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1988.

GOAD, T. W. **Information literacy and workplace performance**. Westport: Quorum Books, 2002.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. **Princípios e métodos para tomada de decisão**: enfoque multicritério. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, M. R.; GOUVEIA, S. M.; PETINARI, V. S. A Informação como produto de alto valor no mundo dos negócios. **Informativo CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 43-54, 2008. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/46258>. Acesso em: 17 jan. 2019.

GRAIN, E. E. B.; CAÑARTE, S. A. R.; CARVAJAL, J. D. R. P. El uso de las TICS como herramientas estratégicas de comunicación empresarial. **ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales**, v. 1, n. 3, p. 23-30, 2016.

GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. The servisse revolution and its marketing implications: service logic vs. service-dominant logic. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 3, p. 26-229, 2014.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

GUMMESSON, E. Relationship marketing: its role in the service economy. *In*: GLYNN, W. J.; BARNES, J. G. (eds.). **Understanding services management**. New York: John Wiley Sons, 1995. p. 244-268.

HARRISON, E. F. **The managerial decision-making process**. 5. ed. Stamford: Cengage Learning, 1999.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

HOYER, J. Information is social: Information literacy in context. **Reference Services Review**, v. 39, n. 1, p. 10-23, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00907321111108088/full/html>. Acesso em: 22 set. 2019.

HUMES, L. L. Da sociedade da informação à sociedade do conhecimento: uma mudança de paradigma. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CONTECSI, 2005.

IANSITI, M.; LAKHANI, K. Digital ubiquity: how connections, sensors, and data are revolutionizing business. **Harvard Business Review**, v. 92, n.11, p. 90-99, 2014. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48199>. Acesso em: 20 jun. 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Declaração de Lyon sobre o acesso à informação e desenvolvimento**. 2014. Disponível em: <https://www.lyondeclaration.org/content/pages/lyon-declaration-pt.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Declaração de Havana**: 15 ações de competência em informação/ALFIN por um trabalho colaborativo e de criação de redes para o crescimento da competência em informação no contexto dos países ibero-americanos. 2012. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/assets/informationliteracy/publications/Declaration/Compet.Declara-de-Havana.2012.Portu-Brasil.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Declaração de Alexandria sobre competência informacional e aprendizado ao longo da vida**. 2005. Disponível em: <https://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/beaconinfsoc-pt.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Media and information literacy recommendations**. 2011. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/information-literacy/publications/media-info-lit-recommenden.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. **Estatuto novo (2017) e código de ética do IBCO**. São Paulo: IBCO, 2017. Disponível em: <http://ibco.org.br/estatuto-e-codigo-de-etica-ibco/>. Acesso em: 25 jul. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Setor de serviços recua 0,3% em janeiro, mas avança em relação ao ano passado.** Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24009-setor-de-servicos-recua-0-3-em-janeiro-mas-avanca-em-relacao-ao-ano-passado>. Acesso em: 20 abr. 2019.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente.** São Paulo: Nova Cultural 1986. (Coleção Harvard de Administração, v. 1).

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação.** 8. ed. Campinas: Papirus, 2012. (Coleção Papirus Educação).

KIRK, J. **Information and work: extending the roles of information professionals.** Austrália: ALIA Conference, 2004.

KIRTON, J.; BARHAM, L. Information literacy in the workplace. **The Australian Library Journal**, v. 54, n. 4, p. 365-376, 2013.

KOETZ, C. I.; KOETZ, C. M. A lógica dominante do serviço em marketing – um novo paradigma? **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 36, p.147-169, 2012. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3118/2348>. Acesso em: 20 jun. 2018.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

KON, A. Sobre a economia política e a prestação dos serviços. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 130-146, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572007000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 abr. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUHLTHAU, C. C. **Information skills for an information society: a review of research.** Syracuse: ERIC Clearinghouse, 1987. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED297740.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2019.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. IFLA: México, 2007. Disponível em: <https://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2019.

LABORATÓRIO DE CONSULTORIA. **Perfil das empresas de consultoria no Brasil 2014**. 2015a. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5885557-Pesquisa-perfil-das-empresas-de-consultoria-no-brasil.html>. Acesso em: 25 jul. 2019.

LABORATÓRIO DE CONSULTORIA. **Quem é este desconhecido consultor brasileiro?** 2015b. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/wp-content/uploads/2015/11/Perfil-das-Empresas-de-Consultoria-no-Brasil-2015-CRA-RJ-nov.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LECARDELLI, J.; PRADO, N. S. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 21-46, dez. 2006.

LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. Brasília: Brique de Lemos, 1996.

LINS, J. *et al.* **O futuro do trabalho**: impactos e desafios para as organizações no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2014. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/futuro-trabalho-14e.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2019.

LLOYD, A. Working (in) formation: conceptualizing information literacy in the workplace. *In*: INTERNATIONAL LIFELONG LEARNING CONFERENCE, 3., 2004, Rockhampton. **Proceedings** [...]. Rockhampton: Central Queensland University Press, 2004. p. 218-224.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação e a construção de conhecimento no contexto de mercado de capitais. *In*: SEMINÁRIO DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: CENÁRIOS E TENDÊNCIAS, 3., 2014, Marília. **Anais** [...]. Marília: Fundepe, 2014.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARSHALL, J. N.; Wood, P. A. **Services & Space**: key aspects of urban and regional development. England: Longman Scientific & Technical Publishers, 1995.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCKIE, S. **E-Business**: Las mejores prácticas, aproveche la tecnología para ventaja de los negocios electrónicos. México: Panorama, 2002.

MEDINA-SANTIAGO, A.; MARTINEZ-CRUZ, A. **Industria 4.0**. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328926168_INDUSTRIA_40_SEMINARIO_IN_AOE. Acesso em: 20 jun. 2019.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v26n1/a07v26n1.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2019.

MILES, I. Services in the new industrial economy. **Futures**, v. 25, n. 6, p. 653-672, 1993. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0016328793901064>. Acesso em: 02 jan. 2019.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1053/1132>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2019.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MUNGUAMBE, R. M. T. P.; FREIRE, G. H. A. Competência em Informação: das dobras de reflexão à pluralidade dos conceitos. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 14, n. 4, p. 39-65, 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NUSBAUMER, J. **Les services: nouvelle donne de l'economie**. Paris: Economica, 1984.
- NORTH, K. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- NORTH, K.; PRESSER, N. H. **Reflexões fundamentais para a prática da gestão do conhecimento**. Recife: Nectar, 2011.
- NOVAK, J. D. **The theory underlying concept maps and how to construct and use them**. 2008. Disponível em: https://web.stanford.edu/dept/SUSE/projects/iereport/articles/concept_maps/The%20Theory%20Underlying%20Concept%20Maps.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.
- NOVAK, J. D.; GOWIN, B. **Aprender a aprender**. 2. ed. Lisboa: Plátano, 1999.
- OLIVEIRA, L. O. **Consultoria empresarial**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OTTONICAR, S. L. C. **Análise teórico-descritiva da competência em informação de gestores como fator de competitividade das indústrias de eletroeletrônicos da cidade de Garça/SP**. 2016. 272 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2016.
- OWENS, J. Electronic business: a business model can make the difference. **Management Services**, v. 50, p. 16-24, 2006.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PASSARELLI, B. *et al.* Identidade conceitual e cruzamentos disciplinares. *In:* PASSARELLI, B.; SILVA, A. D.; RAMOS, F. (orgs.) **E-Infocomunicação: estratégias e aplicações**. São Paulo: SENAC, 2014. p. 79-121.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, p. 83-96. 2008.

PETER, J. P.; JR, G. A. C. **Marketing, criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, n. 64, p. 78-89, maio/ago. 2006.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M.; HEPPELMANN, J. **How smart, connected products are transforming competition**. Cambridge: Harvard Business Review, 2014. Disponível em: https://www.gospi.fr/IMG/pdf/porter-2014-hbr_how-smart-connected-products-are-transforming-competitionhbr-2014.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.1975&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

RADOS, G. J. V.; VALERIM, P.; BLATTMANN, U. Valor agregado a serviços e produtos de informação. **Informativo CRB 14 / ACB**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 11-12, jan./mar. 1999. Disponível em: <https://www.oocities.org/ublattmann/papers/valor.html>. Acesso em: 17 jan. 2019.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHMOND, V. P.; MCCROSKEY, J. **Organizational communication for survival**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. R. A. *et al.* **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

RUIZ-MORENO, L. *et al.* Mapa conceitual: ensaiando critérios de análise. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 13, n. 3, p. 453-463, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v13n3/a12v13n3>. Acesso em: 30 jun. 2019.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, C. A.; BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação (ColInfo) como pré-requisito diferencial e inovador no apoio à educação profissional. *In*: SIMEÃO, E. L. M. S.; BELLUZZO, R. C. B. (orgs.). **Competência em Informação: teoria e práxis**. Brasília: UNB, 2015. p. 89-102.

SANTOS, V. C. B. **Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações: o caso da empresa Mizumo**. 2014. 177 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2014.

SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação em ambientes organizacionais: em foco o setor têxtil e de vestuário. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 56-81, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/viewFile/23542/17205>. Acesso em: 10 jan. 2020.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

SMITH, A. **An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. London: W. Strahan, 1776.

SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1051-1-63, 1999.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação** v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/235/22>. Acesso em: 30 jun. 2019.

SAVOLAINEN, R. Elaborating the conceptual space of information-seeking phenomena. **Information research**, v. 21, n. 3, set. 2016. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/21-3/paper720.html#.XhVSbEdKjIV>. Acesso em: 20 set. 2019.

SEN, B. A.; TAYLOR, R. Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis. **Information Research**, v. 12, n. 4, 2007. Disponível em: <http://informationr.net/ir/12-4/paper329.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1971.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMEÃO, E. L. M. S. *et al.* Estruturação estratégica do campo científico da Competência em Informação no Brasil: integrando redes e instituições. **RICI: Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 440-453, maio/agosto 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/21769/21439>. Acesso em 10 jan. 2020.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Models of discovery**. Dordrecht Holland: D. Reidel, 1977.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

STROUSE, R. The changing face of content users and the impact on information providers. **Online**, v. 28, n. 5, p. 27-31, 2014.

SOALHEIRO, B. **O CHA da competência**. 2007. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0126. Acesso em: 06 jul. 2019.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **S14S Topical Paper**, n. 4, 1998a.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n. 2, 1998b.

SWAN, J. E.; COMBS, L. J. Product performance and consumer satisfaction: a new concept. **Journal of Marketing**, p. 25- 33, apr. 1976.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAYLOR, R. S. **Value-added process in information systems**. New Jersey: Ablex, 1986.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEBOUL, J. **Serviços em cena**: o diferencial que agrega valor ao seu negócio. Brasília: IEL/NC, 2008.

TETHER, B.; HIPPEL, C. Knowledge intensive, technical and other services: patterns of competitiveness and innovation compared. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 14, n. 2, p. 163-182, 2002.

THOMAS, G. B. **Manpower problems in the service sector**. Paris: International Seminars, 1967. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023854.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

TORRES JUNIOR, A. S.; MOURA, G. L. Decisão em administração: uma discussão. In: YU, A. S. O. (coord.). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 3-22.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **Customer intimacy and other value disciplines**. Cambridge: Harvard Business Review, 1993. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704697/mod_resource/content/1/TreacyWiersema%20-%20Disciplinas%20de%20Valor.pdf. Acesso em: 05 mai. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Declaração de Moscou sobre alfabetização informacional e midiática**. 2012. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/C>. Acesso em: 10 jan. 2019.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Fez declaration on media and information literacy:** in International Forum on Media and Information Literacy (MIL). Paris: UNESCO, 2011. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/Fez%20Declaration.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2019.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Paris declaration on media and information literacy in the digital era.** Paris: UNESCO, 2014. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/In_Focus/paris_mil_declaration_final.pdf. Acesso em: 18 dez. 2019.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Prague declaration towards an information literate society.** Prague: UNESCO, 2003. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/PragueDeclaration.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2019.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA; UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA; INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Carta de Marília sobre Competência em Informação.** 2014. Disponível em: Disponível em: https://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/CARTA_de_Marilia.pdf. Acesso em: 24 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Competência em informação é tema de seminário internacional promovido pela UFSC. **2019. Disponível em:** <https://noticias.ufsc.br/2019/10/competencia-em-informacao-e-tema-de-seminario-internacional-promovido-pela-ufsc/#conteudo>. Acesso em: 10 jan. 2020.

URIS, A. **O livro de mesa do executivo.** São Paulo, Editora Pioneira, 1989.

URIBE-TIRADO, A. La Alfabetización Informacional en la Universidad. Descripción y Categorización según los niveles de Integración de ALFIN: caso Universidad de Antioquia. **Revista Internamericana de Bibliotecología**, v. 33, n. 1, p. 31-83, 2010.

VALENTIM, M. L. P. Percepções sobre o valor da informação. **INFOhome**, Londrina, 2016. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=1000. Acesso em: 26 jul. 2019.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 1, n. 1, 2008a.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008b. p.11-26.

- VALENTIM, M. L. P. *et al.* Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta de dados e análise dos dados - Parte II. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 3, p. 253-270, set./dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862005000300004. Acesso em: 17 jun. 2019.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002.
- VALENTIM, M. L. P. Gestão da Informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **INFOhome**, Londrina, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 15 jun. 2019.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004a.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324-325, 2004b.
- VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. **Introdução à economia**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- VITORINO E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 40, n. 1, p. 99-110, 2011.
- VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Competência informacional – bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 130-141, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n3/v38n3a09.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- WALKER, R. Is there a service economy? **Science and Society**, v. 49, n. 1, p. 42-83, 1985. Disponível em: https://geography.berkeley.edu/sites/default/files/walker_37.pdf.%20Acesso%20em%2003/01/2019. Acesso em: 10 jun. 2019.
- WEBBER, S.; JOHNSTON, B. Como podríamos pensar: alfabetización informacional como una disciplina de la era de la información. **Anales de Documentación**, n. 10, p. 491-504, 2007.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- WRIGHT, C.; KIPPING, M. The Engineering origins or the consulting industry and its long shadow. *In*: KIPPING, M.; CLARK, T. (ed.). **The Oxford Handbook of Management Consulting**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 29-49.

YANG, Z.; PETERSON, R.T. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. **Psychology and Marketing**. v. 2, n. 10, p. 799-822, out. 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.20030>. Acesso em: 20 mar. 2019.

YAFUSHI, C. A. P. **A Competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório**: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP). 2015. 229 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/126599>. Acesso em: 20 mar. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo e competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista elaborada para a aplicação ao
consultor/proprietário da empresa de consultoria 'X'**

1. Nome: _____
2. Função exercida na organização pesquisada: _____
3. Tempo de experiência profissional na área que trabalha: _____
4. Idade do participante: _____
5. Descreva sua formação (**Escolar** - Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado e Outros/ **Ano de formação/ Área de Conhecimento**):

6. Como você vê o mercado de atuação da organização?

7. Dentre as diferentes áreas existentes no contexto de negócios de consultoria (Administração Geral, Comunicação, Contabilidade, Economia, Finanças, Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas, Legislação, Marketing, Planejamento, Produção, Relações Trabalhistas, Serviços, Tecnologia da Informação, Tributos, Vendas, etc), quais são as áreas que sua organização mais atua no momento?

8. Qual é o porte (tamanho) das organizações que sua empresa presta os serviços de consultoria?

9. Qual o grau de importância (5 - Extremamente importante; 4 - Muito importante; 3 - Importante; 2 - Pouco importante, 1 - Sem Importância) que sua organização atribui aos elementos que perfazem os setores do ambiente externo?

- () Clientes
- () Tecnologia
- () Economia
- () Concorrência
- () Legislação

10. Qual o seu parecer a respeito da informação e do conhecimento como fator de desempenho assertivo e inovação na área de consultoria?

11. O que você considera ser agregação de valor na sua área de atuação?

12. Como ocorre a criação de valor entre a sua organização prestadora de serviços de consultoria e as organizações-clientes?

13. Descreva até 5 habilidades que você considera importante para a tomada de decisão assertiva na organização.

14. No que tange às tomadas de decisão, quais são as facilidades e dificuldades encontradas em relação aos processos para a criação de valor?

15. Quais são as principais fontes de informação (jornais, revistas da área, sites de busca da WEB, Livros, Colegas de Trabalhos, Bases de dados *on-line*, Clientes, Portais Empresariais, etc.) que são utilizados pela sua organização nas tomadas de decisões?

16. Quais os tipos de informação que você utiliza para desenvolver suas atividades, processos e solucionar problemas diariamente?

17. O que você considera “ser competente em informação” na sua área de atuação?

18. A empresa apresenta e utiliza alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações que são essenciais na execução das atividades, processos, gerenciamento e resoluções de problemas?

Sim Qual?:

Não

19. Como ocorre a troca e compartilhamento de informações e conhecimentos entre os consultores/profissionais da organização?

20. Descreva até 5 habilidades que você considera importante para acesso e uso da informação de maneira efetiva e estratégica.

21. A organização possui algum programa de capacitação para o acesso e uso da informação?

22. Neste momento, você poderá acrescentar outras observações/percepções que não foram abordadas nesta entrevista e que você julga necessário descrever.

APÊNDICE B – Roteiro de apresentação aos profissionais da *empresa de consultoria* ‘X’ sobre as orientações do uso do Diagrama Belluzzo® aplicado na entrevista, adaptado de Santos (2014) para geração do Mapa Conceitual

Etapas sequenciais da elaboração do Diagrama Belluzzo®

Etapa 1: Indique o tema/problema objetivando que seu Diagrama propicie respostas das perguntas, relacionando conceitos e preposições: Utilize o *brainstorm* (tempestade de ideias) para refletir sobre o seguinte questionamento: **Meu diagrama almeja responder sobre qual tema/problema central?** Você observará que diversas questões surgirão durante o processo de reflexão, indique aquela que melhor se enquadra no seu Diagrama e que responderá efetivamente o questionamento. Nota: quando a questão for definida, insira-a dentro da **elipse** do diagrama. Neste aspecto, os indivíduos pesquisados saberão qual a questão que está sendo respondida, levando em consideração os conceitos apresentados.

Etapa 2: Indique os conceitos próprios: descreva utilizando de preferência 1 palavra e no máximo 3, quais conceitos são determinantes e demonstram a relevância a respeito do **tema/problema central** do seu trabalho que deverá constar na **elipse** do seu Diagrama?

Etapa 3: Disposição e organização dos conceitos escolhidos: Identifique e organize os conceitos de maneira ordenada: **círculos** – refere-se aos conceitos específicos que contemplam o tema ou problema a ser indicado; **quadrados** – refere-se aos conceitos (intermediários) e por fim, **triângulos** - refere-se aos conceitos mais extenso com amplitude geral perfazendo o (macroambiente). Nota: Essa etapa é indispensável para a organização e objetividade clara do Diagrama.

Etapa 4: Integração de outros conceitos: Nesta etapa, as melhores ideias poderão aflorar, use com sensatez. Neste aspecto, 2, 3 ou 4 subconceitos poderão ser inseridos abaixo dos conceitos específicos desde que, estejam relacionados (diretamente ou indiretamente) ao conceito geral. Se a inclusão dos subconceitos (intermediários ou

indiretos) for maior que 5, você poderá criar novos níveis hierárquicos exercitando sua reflexão profunda acerca dos conceitos e subconceitos elencados no Diagrama.

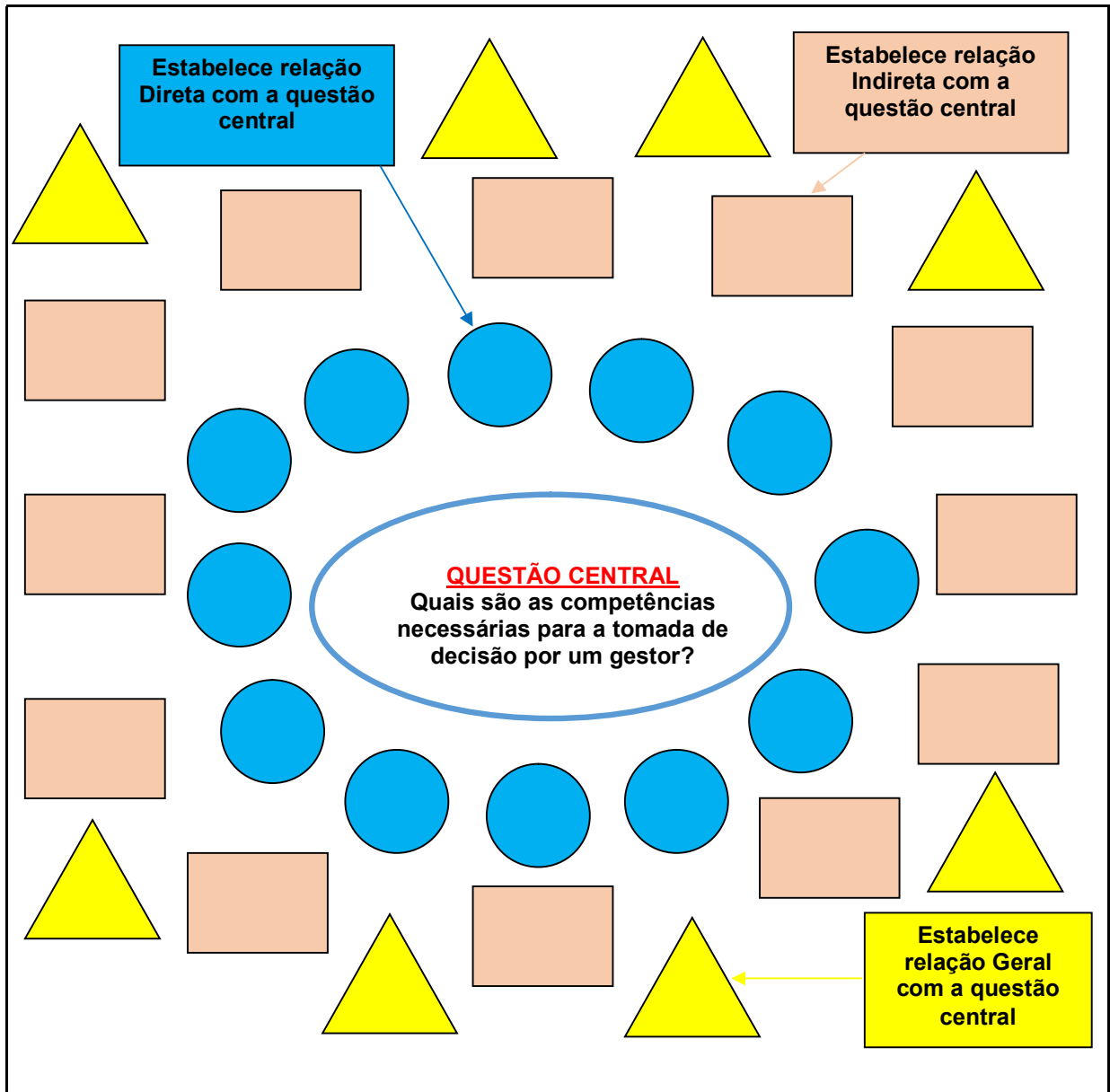
5: Reexamine e modifique seu Diagrama: Na elaboração do Diagrama pela primeira vez, pode ser que este, exija sua dedicação na revisão e alteração tanto dos conceitos gerais como dos específicos devido ao primeiro contato do processo de manuseio e aprendizado. Nota: Quanto maior for o reexame e modificação da primeira versão, maior será a probabilidade de aprendizado efetivo em relação ao Diagrama e esclarecimentos dos conceitos abordados, gerando reforço do aprendizado em sua memória.

Etapa 6: Confirmar as possíveis relações cruzadas: refere-se à reflexão do seu diagrama que consiste na confirmação de conceitos que podem estar relacionados em partes diferentes do mapa. Você poderá acrescentar novas relações/ligações entre os conceitos: as relações/ligações cruzadas podem auxiliá-lo a considerar novas formas de relacionar os conceitos, contribuindo para o seu aprendizado. Nota: Essas respectivas relações entre diferentes conceitos no Diagrama, são indicadas quando cada participante efetua a revisão do mesmo. Neste aspecto, ele aborda mais do que o resumo do texto, mas, propicia um sequenciamento contínuo que envolve os conceitos e ideias.

Etapa 7: Compreendendo o seu Diagrama: Diferentes diagramas poderão ser elaborados contendo o mesmo grupo de conceitos. Desse modo, não existe apenas uma resposta correta, o Diagrama é mutável à medida que o participante vai se desenvolvendo e adquirindo mais conhecimento, ele também vai sendo alterado durante o passar do tempo.

APÊNDICE C – Exemplo de uso do Diagrama Belluzzo®

TEMA/ ÁREA SELECIONADA:



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

APÊNDICE D – Questionário elaborado para a aplicação aos gestores (21 sujeitos) das
9 organizações-clientes selecionadas

1. Nome: _____

2. Função exercida na empresa pesquisada: _____

3. Nome da área que trabalha: _____

4. Idade dos participantes:

() 20 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() acima de 51 anos

5. Descreva sua formação (**Escolar** - Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado e Outros):

6. Tempo (anos) que trabalha na empresa pesquisada

() até 3 anos

() 4 a 7 anos

() 8 a 12 anos

() acima de 12 anos

Para as próximas questões que seguem (**7 a 13.1**), responda utilizando a escala apresentada, indicando o grau de concordância mais adequado:

(4) – Concordo totalmente;

(3) – Concordo;

(2) – Discordo; e

(1) – Discordo totalmente.

7. A sua organização proporciona a divulgação de informações e conhecimentos sobre as normas, regras e rotinas e comportamentos adotados? ()

7.1 A sua organização proporciona estrutura (física, humana, tecnológica, financeira e administrativa) a fim de que o desempenho de todos seja eficiente? ()

- 7.2** A sua organização promove a socialização e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os seus membros colaboradores? ()
- 7.3** Os valores organizacionais adotados pela sua organização propiciam crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores? ()
- 7.4** A sua organização valoriza seus colaboradores e investe em treinamento e desenvolvimento de suas habilidades e competências? ()
- 7.5** A sua organização está sempre aberta e preocupada em estimular e receber novas ideias de seus colaboradores, provendo a melhoria? ()
- 7.6** A missão, visão e valores adotados pela sua organização vão ao encontro do que os colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade, concordam e apoiam para ser próspera e competitiva? ()
- 7.7** A gestão de Recursos Humanos, adotada pela sua organização, reconhece o papel fundamental de seus colaboradores e está constantemente demonstrando isso, por meio dos salários, benefícios, plano de carreira e outras ações implementadas visando suprir e motivar os seus colaboradores? ()
- 7.8** A sua organização adota políticas que visam a Responsabilidade social e ambiental em suas ações? ()
- 8.** As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) adotadas pela sua organização proporcionam agilidade nos processos, porque estão sempre atualizadas com sistemas inovadores? ()
- 8.1** O uso das TIC propicia conhecer as normas e procedimentos que são adotados na sua organização? ()
- 8.2** Além disso, o uso das TIC promove a interação entre os colaboradores dos diferentes setores por meio da *intranet*, *e-mails*, reuniões presenciais e videoconferências, memorandos físicos e digitais? ()
- 8.3** As experiências acumuladas ao longo do tempo pela sua organização em seus processos e atividades, geraram informações e conhecimentos que poderão ser consultados em documentos técnicos pelos gestores? ()
- 9.** A sua organização identifica as dificuldades das TIC e dos sistemas adotados e promovem treinamento para o uso correto dos mesmos? ()

- 9.1** A sua organização possui uma área com profissional(is) capacitados para tratar, filtrar, selecionar, descartar, armazenar e disseminar as informações? ()
- 10.** A sua organização possui políticas de gerenciamento da informação que limita o acesso da informação de acordo com o nível hierárquico? ()
- 10.1** As informações são disponibilizadas pelas TIC de forma atualizada e correta para suprir as necessidades quanto à solução dos problemas? ()
- 10.2** A informação é gerenciada e disponibilizada visando o compartilhamento seja por meio de documentos ou redes humanas e virtuais no intuito de promover a inovação entre os colaboradores? ()
- 10.3** A sua organização proporciona treinamento a todos os colaboradores, almejando torná-los competentes quanto ao acesso, busca e uso da informação, para assim construírem novos conhecimentos individuais e organizacionais? ()
- 11.** A criação de valor é propiciada por um conjunto de interações entre recursos, pessoas, processos, informações, conhecimentos, tendo como principal elemento as trocas das experiências humanas, profissionais e organizacionais? ()
- 11.1** A criação de valor no ambiente organizacional só ocorre por meio da disponibilização de dados corretos e informações seguras e confiáveis? ()
- 11.2** A criação de valor no ambiente organizacional só ocorre por meio da disponibilização de recursos (físicos, financeiros e tecnológicos)? ()
- 11.3** A organização prestadora de serviços de Consultoria, identifica a necessidade da sua organização a fim de solucionar os problemas com as informações atualizadas sobre a sua realidade frente ao mercado? ()
- 11.4** A organização prestadora de serviços de consultoria, realiza o levantamento de informações quanto aos serviços, preços, recursos, qualidade e outros requisitos necessários para resolução dos seus problemas? ()
- 11.5** A organização prestadora de serviços de consultoria realiza o diagnóstico em conjunto com os gestores das áreas de sua organização, para soluções de problemas, integrando estratégias de interação com foco no cliente? ()
- 11.6** A organização prestadora de serviços de consultoria, mantém um relacionamento comunicativo, visando a identificação do problema e o compartilhamento das resoluções efetivas? ()

11.7 A sua organização analisa e verifica os dados internos e externos, compartilhando e trocando as informações com os membros organizacionais, consultores e até mesmo clientes para construção de conhecimento em conjunto?

()

11.8 A organização de consultoria se apropria de informações e proporciona o suporte adequado em conjunto com sua organização, quanto ao alcance de resultados efetivos e operacionais (desempenho, confiança, custo total justo e tecnologia inovadora)? ()

11.9 A organização prestadora de serviços de consultoria com trabalho em conjunto com sua organização propicia o aporte adequado para a aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências? ()

11.10 A sua organização promove a motivação e o aprendizado de seus colaboradores, seja em forma de treinamentos ou reuniões diárias, ou até mesmo, debates saudáveis entre os seus colaboradores e líderes, com intuito de promover o compartilhamento de experiências? ()

11.11 A sua organização proporciona desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores? ()

11.12 A sua organização verifica se a missão, visão e valores estão em concordância com o comportamento apresentado de seus colaboradores e atividades efetuadas?

()

11.13 As estratégias, recursos e ações organizacionais são trabalhadas em conjunto com os colaboradores, almejando a melhor alternativa/decisão para o desempenho assertivo? ()

11.14 O compromisso, confiança, fidelidade, excelência e atendimento personalizado são características trabalhadas em sua organização com os seus clientes e colaboradores? ()

11.15 A organização de consultoria se apropria de informações sobre a (cultura, missão, visão, valores e comportamentos) que compreendem o contexto de sua organização, antes de indicar soluções? ()

11.16 As soluções são identificadas e trabalhadas em interação entre a sua organização e a organização prestadora de serviços de consultoria com base na

identificação dos problemas, falhas e erros, propondo a melhor alternativa e estratégia?
()

12. A sua organização investe em TIC e está sempre preocupada com a eficiência dos sistemas e seu gerenciamento no intuito de gerar informações consolidadas e competitivas? ()

12.1 A sua organização adota políticas de proteção quanto à informação e disponibiliza a informação estratégica por meio de cadastro do *Login* de acesso do usuário, limitando as informações de acordo com o seu nível hierárquico? ()

13. Os serviços elaborados pela sua organização são sempre resultados do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os gestores da mesma?
()

13.1 A visão macro e micro (sistêmica) da organização, conta com o gerenciamento e preocupação dos gestores quanto à implementação de novas informações, conhecimento, estratégias, ferramentas, indicadores e competências; por isso necessitam diariamente de revisão seja dos processos, atividades e ações organizacionais, além do apoio indispensável da alta direção? ()

13.2 Os gestores que atuam em organizações de serviço possuem competência em informação para acessar, buscar, analisar e usar a informação, a fim de construir conhecimento e aplicá-lo na agregação de valor para atender as demandas dos clientes? ()

13.3 Os gestores competentes em informação constroem conhecimento individual e o compartilham ao coletivo organizacional, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação? ()

13.4 Os gestores competentes em informação constroem conhecimento e são capazes de agregar valor aos serviços prestados aos clientes, uma vez que dominam o acesso, a busca, o uso e a disseminação da informação? ()

13.5 A competência em informação se constitui em uma ferramenta estratégica para que os gestores possam tomar decisões assertivas e possam agregar valor nos serviços prestados aos clientes? ()

As próximas questões (14 a 18) são dissertativas, fique confortável para usar o espaço e descrever suas respostas sobre os questionamentos.

14. Descreva até 5 conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importante para criar valor.

15. Descreva até 5 conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importante para a tomada de decisão assertiva na organização.

16. Descreva até 5 conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importante para acesso e uso da informação de maneira efetiva e estratégica.

17. Descreva até 5 ações organizacionais que a empresa ofereceu para o seu desenvolvimento.

18. Neste momento, você poderá acrescentar outras observações/percepções que não foram abordadas no questionário e que você julga necessário descrever.

APÊNDICE E – Termo de consentimento e autorização para participação da empresa de consultoria 'X' e organizações-clientes

(COLOCAR NO PAPEL TIMBRADO DA EMPRESA)

TERMO DE CONSENTIMENTO E AUTORIZAÇÃO

Eu, _____ CPF nº _____, (função na empresa) da empresa _____, CNPJ nº _____, estou ciente e autorizo a aluna de doutorado em Ciência da Informação da UNESP Marília, Cristiana Aparecida Portero Yafushi, CPF nº XXX.XXX.XXX-XX, a utilizar informações dessa organização em sua Tese de doutorado.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação de dados e informações de caráter estratégico, **sendo assegurado também o sigilo sobre a participação e confidencialidade da empresa e de qualquer funcionário da empresa.**

Nome da Pessoa
Função na empresa
(Carimbar)

APÊNDICE F – Termo de consentimento e autorização para participação dos consultores/profissionais da empresa de consultoria 'X'

TERMO DE CONSENTIMENTO E AUTORIZAÇÃO

Eu, _____ CPF nº _____, da empresa _____, exerço a função: _____, estou ciente e autorizo a aluna de doutorado em Ciência da Informação da UNESP Marília, Cristiana Aparecida Portero Yafushi, CPF nº XXX.XXX.XXX-XX, a utilizar informações geradas da aplicação do Diagrama Belluzzo® em sua Tese de doutorado, que compreenderam a minha participação. Estou ciente também, que as informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação de dados e informações de caráter estratégico, **sendo assegurado também o sigilo sobre a minha participação (identificação) e confidencialidade da empresa.**

Assinatura