



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Campus de Marília

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

Vanessa Cristina Bissoli dos Santos

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO DE PESSOAS SOB A ÓTICA DA COMPETÊNCIA EM
INFORMAÇÃO**

Marília – SP
2020



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Campus de Marília

Vanessa Cristina Bissoli dos Santos

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO DE PESSOAS SOB A ÓTICA DA COMPETÊNCIA EM
INFORMAÇÃO**

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

Orientadora: Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Marília – SP
2020

S237a

Santos, Vanessa Cristina Bissoli dos

Aprendizagem organizacional como instrumento de gestão
de pessoas sob a ótica da competência em informação /
Vanessa Cristina Bissoli dos Santos. -- Marília, 2020
342 p.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília

Orientadora: Regina Célia Baptista Belluzzo

1. Competência em informação. 2. Aprendizagem. 3.
Administração de pessoal. 4. Conhecimentos. 5. Processo
decisório. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Vanessa Cristina Bissoli dos Santos

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO DE PESSOAS SOB A ÓTICA DA COMPETÊNCIA EM
INFORMAÇÃO**

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. Cássia Regina Bassan de Moraes (Membro titular interno)
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Prof. Dr. Clemilton Luís Bassetto (Membro titular externo)
Faculdades Integradas de Bauru (FIB)

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Membro titular interno)
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Profa. Dra. Elmira Luzia Melo Soares Simeão (Membro titular externo)
Universidade de Brasília (UNB)

Local: Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista
(UNESP) - Campus de Marília.

Data: 31 de março de 2020.

“Conhecimento auxilia por fora, mas só o amor socorre por dentro” - Albert Einstein.
Assim, dedico este trabalho ao meu querido esposo André, aos meus pais Gilmar (in
memoriam) e Neide, aos meus irmãos Daiane e Vinícius, a minha grande amiga
Camila e a todos que torceram e me apoiaram nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

No transcorrer desses últimos quatro anos, a vida se encarregou de mostrar que nem sempre as coisas acontecem como a gente prevê, e que mudanças, momentos muito tristes e felizes vão te acompanhar, mas que eles são necessários para o seu aprendizado, para que você possa repensar e fazer inúmeras reflexões dando valor ao que realmente importa e, para seu crescimento pessoal e profissional junto a sua jornada da vida. Assim, gostaria de agradecer àqueles que estiveram ao meu lado, que me incentivaram e compreenderam a minha ausência para que eu pudesse alcançar esse meu sonho chamado Doutorado.

Primeiramente a Deus e a Nossa Senhora do Carmo, que estão sempre comigo e por terem me proporcionado mais essa oportunidade de concluir este objetivo, me dando às vezes mais do que eu mereço. Que eu sempre possa retribuir tais dádivas ao ensinar com amor, dedicação e respeito àqueles que por mim passarem!

Ao meu querido e amado esposo André, que sempre me apoia e que mais uma vez percorreu comigo um novo sonho, o doutorado. Obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos me dando força, confiança, incentivo e carinho para continuar. Amo muito você minha Vida!

Aos que me deram a vida, ao meu pai Gilmar, que sabia o quanto eu gostava de estudar, mas que infelizmente partiu logo no início dessa minha caminhada, e não pode ver daqui debaixo esse sonho se realizar, mas que dê certo, esteve sempre ao meu lado me dando apoio daí de cima, principalmente nas madrugadas que passei escrevendo, pois essas foram as mais produtivas dessa tese, obrigada Pai! A minha mãe Neide que mesmo sem condições, sempre batalhou e cobrou para que seus filhos estudassem, pois mesmo sem instrução, sabia que só os estudos e o conhecimento poderiam nos levar aonde quiséssemos. Mãe, valeu o esforço, obrigada!

A minha querida professora e orientadora Regina Belluzzo que já havia me orientado no Mestrado, e que no Doutorado, tive a honra e o privilégio de poder contar novamente com suas sábias palavras, contribuições e exemplo de ética, competência e dedicação para aqueles que ensina. Agradeço não só pela contribuição acadêmica, mas pela afeição que temos uma pela outra, e por nossos encontros não serem somente de orientadora e aluna, mas sim de uma mãe que zela pela filha, com toda a preocupação, carinho, cuidados, ensinamentos, paradinhas para um cafezinho com uma boa conversa, até com a presença do Sr. Sérgio, enfim sempre me senti mais que apenas uma aluna. Muito obrigada professora Regina, por ser esse exemplo de pessoa e profissional que me espelho!

Aos membros da banca examinadora pela leitura cuidadosa, pelas contribuições, compartilhamento de ideias e conhecimentos: Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes, Dr. Clemilton Luís Bassetto, Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano e Dra. Elmira Luzia Melo Soares Simeão. Muito obrigada por fazerem parte de minha banca de defesa de doutorado!

Aos professores do PPGCI por todo o aprendizado e construção de conhecimentos compartilhados, em especial, a professora Dra. Marta Valentim, pela competência e exemplo de profissionalismo, por estar sempre disponível para ajudar aos alunos, por nos levar à discussões e reflexões importantes como discente e como cidadão, por fomentar eventos e oportunidades que permitam aos alunos e demais professores levarem o nome do PPGCI da

Unesp Marília mais longe. Obrigada por ser um exemplo de profissional generosa e comprometida.

Ao Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” da UNESP-Marília, pelas leituras, risos, momentos de reflexão e de compartilhamento de ideias. Agradeço pelo convívio com todos!

Aos meus ex-alunos, pelo carinho, comprometimento e reconhecimento. Vocês foram essenciais para o meu crescimento profissional.

Aos amigos da unidade JactoClean, local onde estava trabalhando quando iniciei essa jornada do Doutorado e que sempre estão torcendo por mim. Além deles, faço um agradecimento particular aos colaboradores da área de Gestão de Pessoas do Grupo Jacto que gentilmente contribuíram para que esta tese pudesse ser concretizada. Também agradeço de coração a Maria Fernanda, Daiana, Samuel, Matheus, Thaís, Daniela, Jaércio, Tayná, Everton, Ailton, Roseli, Fernando, Karine, Branco e a Stela, por toda a forma de ajuda que vocês me deram nesse período!

Aos amigos que ganhei nesse período e que também foram muito importantes neste trajeto: a Selma Ottonicar, Carlos Bitencourt, Natália Nascimento, Everton Camillo, Arielle Almeida, Ciro Monteiro, Beatriz Pinheiro, Héloa Oliveira, Rafaela Carolina, Everaldo Henrique, Maria Fabiana Izídio, Sara Gazzola, o meu muito obrigada a todos! A Cristiana Yafushi, pela amizade, companheirismo e por toda a ajuda quando precisava ir à Bauru e, também, nos trabalhos que desenvolvemos juntas. Que Deus a abençoe sempre Cris!

A Camila Araújo dos Santos, um agradecimento mais que especial para aquela que se tornou minha amiga no Mestrado, e com o passar dos anos nossa amizade e carinho uma pela outra só dobra de tamanho. Obrigada novamente Tata pelas viagens, parcerias acadêmicas, risadas, por estar ao meu lado em momentos difíceis que passei durante essa jornada também. Por compartilhar seu conhecimento comigo, pela leitura metódica e criteriosa dessa tese que só enriqueceu o meu projeto. Você Mila, é uma pessoa hiper competente, uma excelente profissional e de uma humildade que por onde passa, não tem quem não note isso! Torço muito por você, minha amiga, e saiba que vou sempre estar na primeira fila para aplaudir de pé o seu sucesso. Obrigada por tudo Mila!

Aos meus amigos, Adriana Deboletta, Diego Domingos, Vanessa Epifânio e João Cristino, que entenderam a minha ausência e torceram por mim desde o início dessa caminhada.

A todos da secretaria da Pós-Graduação, por terem sido sempre muito prestativos e atenciosos em seu atendimento comigo.

Finalmente, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão da minha tese de Doutorado, permitindo com que eu fechasse mais um ciclo de aprendizado e de desenvolvimento pessoal e profissional. O meu muito obrigada!!!

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.
Marthin Luther King

RESUMO

As organizações buscam atualmente profissionais qualificados para contribuir no ambiente em constante mudança em que atuam, para manter sua competitividade e a sua sobrevivência como organização. Por isso, a aprendizagem organizacional permeia esse meio visando o desenvolvimento de competências que contribuam para o aperfeiçoamento dos saberes como o conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes para lidar com eficácia e resultados com o aparato informacional que perpassa todo o ambiente organizacional. Partindo dessa necessidade tem-se que o desenvolvimento de competências nessa ambiência, e, em especial a competência em informação, deve ser considerado, pois a partir dela os colaboradores podem desenvolver uma visão crítica quanto as suas necessidades de informação e conhecimento abarcando a compreensão de seu uso e compartilhamento estimulando saberes e novas competências. Para tanto, a área organizacional que pode contribuir de sobremaneira para o alcance de tal premissa é a de gestão de pessoas, pois dela percorrem os processos básicos para gerir, motivar e desenvolver as pessoas no âmbito organizacional. Neste sentido, esta tese tem como objetivo traçar um referencial teórico-prático de apoio e que possibilite identificar e demonstrar a inter-relação entre a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a competência em informação nas organizações, buscando desenvolver subsídios à compreensão da aplicação de princípios teórico-práticos dela decorrentes no ambiente organizacional a fim de estimular a articulação entre saberes e competências. Desse modo, foi realizado um estudo de caso com os colaboradores da área de gestão de pessoas do Grupo Jacto (Pompeia/SP). Este estudo foi desenvolvido, inicialmente, com uma revisão sistemática de literatura visando à construção de referencial teórico de apoio. Como procedimentos metodológicos foi utilizada a pesquisa documental e a Metodologia Sistêmica Soft. Visando o desenvolvimento dos estágios da metodologia, foi realizada uma entrevista estruturada com o gestor levando a uma visão macro e estratégica da área de gestão de pessoas e o que se espera em relação à aprendizagem e o desenvolvimento de competências, em especial, no que se refere à competência em informação. Também se utilizou dos métodos de mapas mentais de Buzan e do Diagrama Belluzzo®, em articulação com os padrões e indicadores de competência em informação para compor a situação problema do caso estudado, permitindo seu entendimento e o avanço aos demais estágios da metodologia, propondo ao seu final mudanças possíveis e desejáveis junto a solução do problema levantado. Desse modo, como contributo, elaborou-se uma modelagem conceitual que contemplou os conceitos e princípios teórico-práticos das temáticas estudadas na tese em conjunto com a Metodologia Sistêmica Soft e a ferramenta consolidada no meio organizacional denominada Método de Análise e Solução de Problemas. A modelagem conceitual criada, possibilitou delinear um ciclo processual constituindo um aporte de articulação entre a competência em informação e a aprendizagem organizacional. Resultante dessa trajetória foi desenvolvido um *framework* aplicável às organizações, permitindo à área de gestão de pessoas concentrar esforços no desenvolvimento de seus colaboradores mediante o desenvolvimento de aprendizagem organizacional eficiente e efetiva, em estreita articulação com os preceitos da Competência em Informação.

Palavras-Chave: Competência em Informação. Aprendizagem. Conhecimento. Gestão de Pessoas. Processos de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Organizations are currently looking for qualified professionals to contribute to the constantly changing environment in which they operate, to maintain their competitiveness and their survival as an organization. Therefore, organizational learning permeates this medium aiming at the development of competences that contribute to the improvement of knowledge such as knowledge, skills, judgment and attitudes to deal effectively and results with the informational apparatus that permeates the entire organizational environment. Based on this need, the development of skills in this environment, and in particular the information literacy, must be considered, since from its employees can develop a critical view regarding their information and knowledge needs, including the understanding of their use and sharing stimulating knowledge and new skills. To this end, the organizational area that can greatly contribute to the achievement of such a premise is that of people management, since it goes through the basic processes to manage, motivate and develop people in the organizational scope. In this sense, this thesis aims to draw a theoretical and practical support framework that allows to identify and demonstrate the interrelationship between people management, organizational learning and information literacy in organizations, seeking to develop subsidies for understanding the application of theoretical and practical principles resulting from it in the organizational environment in order to stimulate the articulation between knowledge and competences. Thus, a case study was carried out with employees in the people management area of Grupo Jacto (Pompeia/SP). This study was developed, initially, with a systematic literature review aiming at the construction of a theoretical support framework. As methodological procedures, documentary research and Soft Systemic Methodology were used. Aiming at the development of the methodology stages, a structured interview was conducted with the manager, leading to a macro and strategic vision of the people management area and what is expected in relation to learning and the development of skills, especially in what concerns information literacy. It was also used the methods of mental maps of Buzan and the Belluzzo[®] Diagram, in articulation with the standards and indicators of information literacy to compose the problem situation of the studied case, allowing its understanding and the advance to the other stages of the methodology, proposing to the its final possible and desirable changes together with the solution of the problem raised. Thus, as a contribution, a conceptual modeling was elaborated that contemplated the theoretical and practical concepts and principles of the themes studied in the thesis together with the Soft Systemic Methodology and the consolidated tool in the organizational environment called Method of Analysis and Problem Solving. The conceptual modeling created made it possible to outline a procedural cycle constituting an articulation contribution between information literacy and organizational learning. As a result of this trajectory, a framework applicable to organizations was developed, allowing the people management area to concentrate efforts on the development of its employees through the development of efficient and effective organizational learning, in close articulation with the precepts of Information Literacy.

Keywords: Information Literacy. Learning. Knowledge. People Management. People Management Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	32
Figura 2 – Abordagem comportamental e a pirâmide das necessidades de Maslow.....	33
Figura 3 – Processos básicos de gestão de pessoas.....	46
Figura 4 – Conteúdo e Responsabilidades de acordo com a Descrição de Cargos.....	57
Figura 5 – Fatores específicos da Análise de Cargos.....	58
Figura 6 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.....	64
Figura 7 – Alterações de comportamento derivadas do treinamento.....	64
Figura 8 - Treinamento baseado em cargos e em competências.....	66
Figura 9 – Competências e seu valor para o Indivíduo e para a Organização.....	72
Figura 10 – Saberes baseados em competências e aprendizado.....	73
Figura 11 – Modelo SECI, a espiral do conhecimento.....	102
Figura 12 – Ciclo de inteligência/aprendizagem organizacional.....	104
Figura 13 – Saberes essenciais inter-relacionados com os Padrões Belluzzo (CoInfo), sob o enfoque dos fatores que perpassam a organização e contribuem para a área de Gestão de Pessoas.....	173
Figura 14 – Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	182
Figura 15 – Relação entre o mundo real e o mundo sistêmico dentro da MSS.....	197
Figura 16 – Sete fases da Metodologia Sistêmica Soft.....	198
Figura 17 – Diagrama Belluzzo®.....	203
Figura 18 – Trevo símbolo do Grupo Jacto.....	213
Figura 19 – Valores do Grupo Jacto.....	214
Figura 20 – Pilares da Cultura do Grupo Jacto.....	215
Figura 21 – Mandala Jacto <i>Journey</i> dos projetos da área de Gestão de Pessoas.....	216
Figura 22 – Organograma estruturado da área de Gestão de Pessoas do Grupo Jacto.....	218
Figura 23 – O modelo dos múltiplos papéis da GP de Dave Ulrich.....	222
Figura 24 – Modelo de Mapa Mental entregue aos colaboradores participantes.....	228
Figura 25 – Nuvem de palavras construída com base nos aspectos positivos de acordo com o quadro do mapa conceitual dos processos de GP.....	236

Figura 26 – Nuvem de palavras construída com base nos aspectos com oportunidade de melhoria de acordo com o quadro do mapa conceitual dos processos de GP.....	237
Figura 27 – Diagrama Belluzzo® com situação problema central para realização da Oficina de Expressão.....	240
Figura 28 – Modelo Conceitual da Inter-relação entre a ColInfo e AO.....	248
Figura 29 – Modelagem Conceitual aplicável à área de Gestão de Pessoas e como facilitadora da Aprendizagem Organizacional, embasada na Competência em Informação, Metodologia Sistêmica Soft e no Método de Análise e Solução de Problemas.....	273
Figura 30 – Ciclo processual baseado nas premissas da ColInfo e do MASP, em articulação com a aprendizagem organizacional.....	284

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução nas fases no âmbito organizacional e pessoal.....	41
Quadro 2 – Evolução no relacionamento das organizações e pessoas nas distintas eras.....	42
Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	50
Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	51
Quadro 5 – Alguns Métodos para Recrutamento e Atração de Pessoas.....	51
Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens da Seleção de Pessoas.....	53
Quadro 7 – Teorias e Tipos de Liderança nas organizações.....	77
Quadro 8 – Conceitos sobre aprendizagem Organizacional.....	91
Quadro 9 – Aprendizagem nas Organizações: Quatro Processos Advindos de Três Níveis.....	105
Quadro 10 – Etapas para geração de conhecimento e aprendizagem com o auxílio da área de gestão de pessoas.....	114
Quadro 11 – Conceitos sobre Aprendizagem Organizacional.....	120
Quadro 12 – Comparação entre Relatório ALA 1989 x Relatório ALA 1998.....	131
Quadro 13 – Resumo da trajetória inicial da ColInfo.....	138
Quadro 14 – Dimensões da Competência em Informação.....	142
Quadro 15 – Dimensões da ColInfo na perspectiva de Vitorino e Piantola (2011).....	143
Quadro 16 – Conceitos resumidos sobre a ColInfo no espaço de trabalho no âmbito internacional.....	148
Quadro 17 – Resumo das conceituações sobre a ColInfo no ambiente de trabalho no âmbito nacional.....	153
Quadro 18 – Competências e habilidades necessárias ao trabalhador.....	158
Quadro 19 – Padrões básicos ou indicadores de Competência em Informação.....	164
Quadro 20 – Inter-relação entre os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007) com os Saberes para Aprendizagem (CHIAVENATO, 2014) e a Gestão de Pessoas.....	171
Quadro 21 – Carência de competência em informação no ambiente de trabalho e suas consequências.....	176
Quadro 22 – Vantagens e Desvantagens da RSL.....	186
Quadro 23 – Fases e Informações para o desenvolvimento da RSL.....	187
Quadro 24 – Descritivo das Etapas do desenvolvimento da RSL.....	188

Quadro 25 – Seis fontes de evidências – pontos fortes e fracos.....	191
Quadro 26 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Comunicação e Cultura Organizacional.....	229
Quadro 27 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais.....	231
Quadro 28 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Aquisição de Talentos.....	231
Quadro 29 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Desenvolvimento Organizacional.....	232
Quadro 30 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de <i>Business Partner</i>	233
Quadro 31 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Desenvolvimento de Líderes.....	235
Quadro 32 – Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes.....	247
Quadro 33 – Comparação modelo conceitual e situação problemática expressada.....	251
Quadro 34 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: domínio pessoal, aspiração e sensoriamento.....	258
Quadro 35 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: modelos mentais, memória e percepção.....	260
Quadro 36 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: visão compartilhada, aprendizagem em equipe ou em grupo e conversação reflexiva.....	262
Quadro 37 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: pensamento sistêmico, compreensão da complexidade, interpretação e comportamento adaptativo.....	264
Quadro 38 – Etapas do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).....	271
Quadro 39 – <i>Framework</i> diagnóstico da área de GP para o desenvolvimento da aprendizagem com os preceitos da Competência em Informação (ColInfo) na organização.....	287

LISTA DE ABREVIATURAS

ACRL	<i>Association of College and Research Library</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
ALA	<i>American Library Association</i>
BP	<i>Business Partner</i>
COINFO	Competência em Informação
GP	Gestão de Pessoas
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SCONUL	<i>Society of College National and University Libraries</i>
MSS	Metodologia Sistêmica Soft
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	22
2.1 Aspectos histórico-conceituais	22
2.2 Gestão de pessoas: processos básicos	42
2.2.1 Provisão de pessoas necessárias e adequadas	47
2.2.2 Aplicação de pessoas aos seus cargos e funções	55
2.2.3 Manutenção de pessoas, dotando-as de competências	62
2.2.4 Liderança e acompanhamento das pessoas	74
3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES	82
3.1 Abordagens e princípios	82
3.2 Organizações e o aprendizado	88
3.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Competências	108
4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: REFERENCIAIS DE ASSERTIVIDADE NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS E DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	123
4.1 Desde as origens à contemporaneidade: um <i>overview</i>	123
4.2 A competência em informação no ambiente de trabalho	146
4.3 Padrões de competência em informação e sua inter-relação com a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional	163
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	179
5.1 Natureza e objetivo da pesquisa	179
5.2 Passo metodológico 1 – Etapa 1: Revisão Sistemática de Literatura	183
5.3 Passo metodológico 2- Etapa 2: Pesquisa de campo/Estudo de caso	189
5.4 Definição do universo de pesquisa e da população amostral: caracterização	192
5.4.1 Pesquisa documental	193
5.5 Metodologia Sistêmica Soft (MSS)	194
6 ESTUDO DE CASO: GRUPO JACTO (POMPEIA/SP)	211
6.1 Caracterização do Grupo Jacto	211
6.2 Desenvolvimento da Metodologia Sistêmica Soft (MSS)	219
6.2.1 Estágios 1 e 2: Mapeamento da situação problema	220
6.2.1.1 Metodologia Criativa de Buzan	226

6.2.1.2 Oficina de Expressão: Diagrama Belluzzo®	237
6.2.2 Estágio 3: Definições essenciais presentes no sistema.....	246
6.2.3 Estágio 4: Construindo e Testando Modelos Conceituais.....	247
6.2.4 Estágio 5: Comparando modelos conceituais com a realidade	250
6.2.5 Estágio 6 e 7: Implementando mudanças possíveis e desejáveis	252
6.3 Síntese dos resultados e interpretações: transversalidade entre ColInfo, AO e GP.....	255
6.4 Modelagem Conceitual para o aprendizado aplicável à área de GP, embasada na ColInfo, RSL e MSS, com apoio da ferramenta MASP	267
7 CONCLUSÃO	289
REFERÊNCIAS.....	295
APÊNDICE A – Roteiro base para entrevista estruturada a ser aplicada com o gestor de pessoas.....	317
APÊNDICE B – Mapas Mentais dos colaboradores participantes	319
APÊNDICE C – Quadro com informações retiradas dos Mapas Mentais dos colaboradores participantes	326
APÊNDICE D – Diagrama Belluzzo®	333
APÊNDICE E – Orientações sobre o uso do Diagrama Belluzzo®	334
APÊNDICE F – Diagrama Belluzzo® dos colaboradores participantes	336

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dinâmico e complexo no qual as organizações estão inseridas atualmente, enfatizam a ocorrência de mudanças organizacionais constantes que afetam demasiadamente as pessoas e a maneira pela qual o seu desenvolvimento, conhecimento e habilidades geram resultados organizacionais.

Essa preocupação tornou-se latente somente com o advento da Sociedade da Informação e do Conhecimento, pois antes desse período, no início da Revolução Industrial, a preocupação com os indivíduos centrava-se na eficiência produtiva e nos resultados quantitativos da máxima produção da mão de obra existente naquela época. Atualmente, as pessoas se tornaram elementos fundamentais para alavancar as organizações neste ambiente volátil e incerto, pois “muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas. Na realidade, as organizações são conjuntos integrados de pessoas” (CHIAVENATO, 2014, ix). Nessa perspectiva, o papel que as pessoas empenham e empreendem nas organizações e no contexto informacional global, atrela-se ao seu conhecimento e aos processos de aprendizagem que permitem o desenvolvimento de novas competências e a aplicação delas por meio da conjunção desses processos.

Ao longo do tempo, as organizações puderam verificar a ajuda que as pessoas poderiam ofertar, sendo que estas passaram a ser tratadas como colaboradores, pois a busca pela intensa competitividade fizera com que se tornassem parceiros do negócio e, com isso, um novo conceito de gerir pessoas surge abarcando competências, saberes, conhecimento e aprendizado em prol de garantir a sobrevivência organizacional.

Para compor essa lógica nas organizações, lança-se mão do que Chiavenato (2014) chama de processos de gestão de pessoas que visam contribuir para que os indivíduos se sintam motivados a ingressar na organização e, lá estando, tenham um plano de desenvolvimento que consolide na instituição uma visão de aprendizado, despertar de novas competências e a aprenderem a aprender como base de seu capital intelectual e de conhecimento organizacional.

No contexto exposto, Senge (1990) disserta que o uso de métodos de aprendizagem permite contribuir para a geração de capacidades nas pessoas, pois eleva ao domínio efetivo de novas habilidades e atitudes que dão espaço para a aquisição de novos conhecimentos e crescimento do seu desenvolvimento futuro.

Tarapanoff e Ferreira (2006) destacam que o conhecimento é criado por indivíduos e o papel da organização é ofertar possibilidades para que o aprendizado individual aconteça, e seja ampliado levando ao seu compartilhamento e disseminação ao nível do grupo. Miranda (2012, p. 260) reforça essa perspectiva ao dizer que “[...] a criação de conhecimento faz parte do processo de aprendizagem necessária para proporcionar a adaptação da organização ao ambiente em que ela se insere, além de assegurar a sua sobrevivência”. Destaca-se, ainda, que:

A aprendizagem organizacional é portanto, um processo, uma construção social que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais. O resultado do processo de aprendizagem é a criação de conhecimento individual, grupal e organizacional (ANGELONI; STEIL, 2011, p. 121).

Tais perspectivas assemelham-se aos princípios da competência em informação (Colnfo) que, de acordo com Belluzzo; Kobayashi; Feres (2004) tem seu fomento salientado num aglomerado de comportamentos, ações e habilidades que visam o acesso e o uso inteligente da informação sob o viés da necessidade da estruturação do conhecimento e da mediação em uma dada realidade social, que pode-se inferir com a do ambiente organizacional.

A contribuição da Colnfo para o âmbito organizacional e para a área de Gestão de Pessoas remete-se ao fato de que o uso inteligente e responsável da informação, seja em situações cotidianas ou profissionais, se dá por meio de ações de aprendizagem, condição em que se efetiva a necessidade da internalização da Colnfo. “Esse é um tipo de competência a ser desenvolvido nos mais diversos tipos de trabalho e nas mais diversas organizações” (MIRANDA, 2004, p. 113).

Para o desenvolvimento/aprimoramento das competências, habilidades e capacidades quanto ao acesso e uso da informação, tem-se os parâmetros e indicadores de Colnfo descritos por Belluzzo (2007), que norteados junto aos saberes essenciais (conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes), podem compor a aprendizagem no âmbito organizacional. Para se chegar à aprendizagem é possível inter-relacioná-la junto à gestão de pessoas, levando a organização a desenvolver profissionais que possam analisar situações, lidar com mudanças inesperadas e utilizar informações relevantes para o desempenho da organização, ou seja, que sejam competentes em informação.

Frente essa premissa, Choo (2011) comenta que com essa intenção os colaboradores tendem a refletir sobre suas experiências de trabalho, sobre a busca, análise e compartilhamento do que aprenderam e, a partir dessa reflexão, desenvolvem novas habilidades que os fazem expandir suas capacidades individuais e coletivas.

A necessidade de busca e uso inteligente da informação para se utilizar como fonte estratégica nas organizações e o desenvolvimento de competências para suprir essas necessidades, indicam que existe um processo de aprendizagem contínua que envolve pessoas, grupos ou organizações no esforço de solucionar problemas e diferenciar-se ao se adaptar mais rapidamente a um ambiente em constante mudança.

Desse modo, a ColInfo e seus padrões e indicadores encontram-se intimamente relacionados à aprendizagem, uma vez que essa competência surge pela aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes em processos de acesso e uso consciente da informação que geram resultados pessoais e profissionais de aprendizagem. Pode-se também, por meio dos preceitos da ColInfo revelar-se a aprendizagem ao longo da vida mediante a expressão das competências desenvolvidas.

As implicações voltadas à questão da aprendizagem no contexto organizacional voltam-se, especialmente para a área de Gestão de Pessoas, pois todos os processos e atividades relacionados ao desenvolvimento das pessoas e da aquisição de novas competências advindas desse incremento perpassam por esta área. Nesse sentido, corroborando para esse desenvolvimento e para construir conhecimentos individuais que se transformem, por conseguinte, em conhecimentos organizacionais, temos a ColInfo. Tal cenário, descreve a problemática da pesquisa em foco.

Destarte, tem-se, portanto, a **questão central dessa tese**: a aprendizagem organizacional e a competência em informação quando inter-relacionadas podem produzir subsídios para a área de gestão de pessoas no que tange a articulação de saberes e competências?

Mediante o questionamento apresentado, o **objetivo geral** da pesquisa consistiu em identificar e demonstrar a inter-relação entre as temáticas Gestão de Pessoas, Aprendizagem Organizacional e a Competência em Informação nas organizações, buscando desenvolver subsídios à compreensão da aplicação dos princípios teórico-práticos dela (inter-relação) decorrentes no ambiente organizacional a fim de estimular a articulação entre saberes e competências.

Como **objetivos específicos**, traçou-se:

- Abordar de modo teórico-conceitual e sistematicamente os temas que envolvem a Gestão de Pessoas (GP), a Aprendizagem Organizacional (AO) e os princípios que norteiam a Competência em Informação (CoInfo) nas organizações a fim de estabelecer a inter-relação teórico-prática entre essas temáticas.
- Identificar e analisar os processos que envolvem a área de Gestão de Pessoas, destacando a Aprendizagem Organizacional como um processo básico e estabelecer a inter-relação com os princípios da Competência em Informação e sua aplicabilidade na organização - o Grupo Jacto (Pompeia/SP).
- Contribuir com subsídios e parâmetros teórico-práticos que estabeleçam a inter-relação entre Gestão de Pessoas, a Aprendizagem Organizacional e a Competência em Informação visando sua aplicação voltada à produção e compartilhamento do conhecimento com assertividade nas organizações.

Para alcançar os objetivos indicados, inicialmente foi desenvolvida uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) e foi realizado um estudo de caso, com o uso das ferramentas da Metodologia Sistêmica Soft (MSS), acompanhado de outros métodos e técnicas, tais como: a pesquisa documental, entrevista estruturada apoiada em roteiro, mapas mentais e Diagrama Belluzzo® e outros instrumentos que foram considerados necessários e agregadores ao desenvolvimento da pesquisa, destacando-se a ferramenta denominada como Método de Análise da Solução de Problemas (MASP).

Neste sentido, partindo-se do pressuposto que a aprendizagem organizacional e a gestão de pessoas em inter-relação com a CoInfo possibilitam que as organizações possam mobilizar seu comportamento em relação aos seus objetivos, criando uma cultura de aprendizado que se volte para o desenvolvimento de competência e habilidades e para a geração e compartilhamento do conhecimento com assertividade. Assim, procurou-se ao final desta tese, possibilitar o desenvolvimento de evidências que permitam verificar as necessidades da aprendizagem organizacional e, além disso, estruturar uma modelagem conceitual para a gestão de pessoas com base e em inter-relação com os padrões de CoInfo e que atue contribuindo, principalmente, ao desempenho de novas competências aos colaboradores permitindo a criação de diferenciais para o negócio das organizações na contemporaneidade.

Para melhor compreensão da estruturação e do desenvolvimento desta tese, apresentam-se as suas seções na sequência:

- Seção 1 – Introdução: versa na apresentação do tema e sua delimitação, da questão central de pesquisa, da justificativa e dos objetivos, da síntese metodológica e da estruturação da tese.
- Seção 2 – A Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas: propicia um panorama dos aspectos histórico-conceituais da gestão de pessoas, bem como dos processos básicos que compõem a gestão de pessoas nas organizações, desde a questão de provisão, aplicação e manutenção das pessoas, até os quesitos de competências e da liderança para realizar o seu acompanhamento e desenvolvimento no âmbito organizacional.
- Seção 3 – A Aprendizagem Organizacional: expõe aspectos que contemplam a abordagem e os princípios da aprendizagem, bem como é possível a integração entre as organizações e o aprendizado. Em continuidade, são apresentadas perspectivas sobre programas de treinamento voltados à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de competências necessárias e úteis para o contexto organizacional.
- Seção 4 – Competência em Informação (ColInfo): descreve por meio de um *overview* que explana sobre o histórico, a conceituação e as considerações sobre o termo Competência em Informação, demonstrando também sua relevância no âmbito das organizações. Além disso, apresenta-se também a importância dos padrões e indicadores de ColInfo na inter-relação e consolidação com os processos de gestão de pessoas e na aprendizagem organizacional.
- Seção 5 – Metodologia da Pesquisa: constituída pela trajetória metodológica utilizada para o desenvolvimento da tese, bem como a descrição de todos os procedimentos desenvolvidos para a consecução dos objetivos elencados na tese.
- Seção 6 – Desenvolvimento do Estudo de Caso: compreende a coleta de dados, os resultados e sua interpretação, bem como o desenvolvimento da modelagem conceitual e de outros instrumentos que demonstrem o alcance do objetivo central relacionado à inter-relação entre a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a competência em informação nas organizações, buscando desenvolver subsídios à compreensão da aplicação de princípios teórico-práticos dela decorrentes no ambiente organizacional a fim de estimular a articulação entre saberes e competências.

- Seção 7 – Conclusão: contempla as observações elaboradas por meio do referencial teórico construído, como também da análise dos resultados obtidos em articulação aos objetivos da tese e, ainda, tenciona ofertar contribuições e sugestões para possíveis pesquisas futuras.

Perante o exposto, a realização desta tese vislumbrou contribuir com a área da Ciência da Informação e a Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação (UNESP - Campus de Marília), trazendo subsídios que demonstrem a importância da Competência em Informação (CoInfo) como diferencial que pode trazer benefícios relevantes para com os processos de aprendizagem junto a área de gestão de pessoas nas organizações, elevando as possibilidades da instituição tornar-se um espaço em que o aprendizado, os saberes e as competências possam ser de fato utilizados e contributivos para a obtenção de vantagens competitivas no que tange à consolidação de uma equipe de alta *performance* que sabe lidar e compartilhar informações, conhecimentos e com isso responder mais rápido e assertivamente às demandas e exigências externas as quais a organização perpassa para sua manutenção em mercado de atuação.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Nesta seção apresenta-se um panorama sobre os aspectos histórico-conceituais da Gestão de Pessoas, bem como dos processos básicos que compõem a gestão de pessoas nas organizações de Chiavenato (2014), desde a questão de provisão, aplicação e manutenção das pessoas, até os quesitos de competências e da liderança para realizar o seu acompanhamento e desenvolvimento no âmbito organizacional.

2.1 Aspectos histórico-conceituais

Desde o início das atividades de escambo ou trocas, o trabalho e esforço são vistos como elementos inerentes à sociedade humana no que tange a concebê-los como recursos a serem administrados. Historicamente, existem atividades executadas pelas pessoas em que sempre há alguém gerindo, cobrando e até mandando, ou seja, elas estão ligadas a quem o indivíduo trabalha e/ou presta contas, remetendo a observar que, desde o início, múltiplas formas de se utilizar e controlar as pessoas vêm sendo usadas.

Partindo dessa premissa, esse labor humano utilizado quase que em sua totalidade na comunidade em que o sujeito vivia, passa a ser administrado pelas fábricas a partir do século XVIII com o advento da Revolução Industrial, as quais surgem como espaços produtivos que usam o esforço das pessoas. E, mesmo que “muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas. Na realidade, as organizações são conjuntos integrados de pessoas” (CHIAVENATO, 2014, ix).

Além disso, com a chegada dessa revolução emerge o conceito de trabalho, que de acordo com Marx (2013, p. 190), remete ao “processo de trabalho, portanto, a atividade do homem, com ajuda dos meios de trabalho, opera uma transformação do objeto do trabalho segundo uma finalidade concebida desde o início”, ou seja, utilizando-se dessa premissa o conceito inicial de trabalho era de que a partir do momento que o indivíduo leva seu trabalho à indústria o valor de uso de sua força de trabalho passa a ser controlado e valorado pelo seu empregador, enxergando-o somente com mais um elemento inerente (assim como as máquinas e ferramentas) do seu processo produtivo. Assim, pode-se salientar que:

Desde o início da humanidade, e o homem enquanto um ser social tem o trabalho como uma constante em sua existência. Nesse sentido, a história da humanidade pode ser entendida segundo as divisões em torno da atividade de trabalho do ser humano. No entanto, é a partir da Revolução Industrial que surge o atual conceito de trabalho, e é no decorrer do século XX que ele recebe a configuração que tem hoje (CARRO; CALÓ, 2012, p. 2, tradução nossa).

Partindo dessa transformação, outras mudanças aconteceram ao longo dos séculos e proporcionaram alterações marcantes no trato e na administração das pessoas dentro das organizações, das quais podemos ordenar em três fases distintas, sendo: a Fase da Industrialização Clássica, a Fase da Industrialização Neoclássica e a Fase da Informação (CHIAVENATO, 2014). Destarte, diante da relevância dessas fases, expõe-se uma resenha histórica para melhor compreensão e entendimento dessa evolução no que tange as mudanças no ambiente organizacional que culminaram em alterações na estrutura interna e nas práticas utilizadas para lidar com as pessoas, visando o equilíbrio entre os objetivos das pessoas e da organização, a saber:

➤ **Fase da Industrialização Clássica**

Na visão de Chiavenato (2009; 2014) a Fase da Industrialização Clássica surge a partir do ano de 1900, logo após a Revolução Industrial e estendeu-se até meados de 1950. Foi marcada pelo acentuado crescimento mundial da industrialização e pela eclosão dos países desenvolvidos. Para garantir esse crescimento industrial, desenvolveu-se um modelo burocrático que foi decisivo para as organizações daquela época, pois mesmo com crescimento, as mudanças ainda eram lentas, progressivas e previsíveis ocorrendo de forma esperada e gradativa, mantendo o ambiente e a manutenção do *status quo*. Isso possibilitava que as organizações olhassem para dentro de suas instalações atentando-se mais com seus problemas internos de produção do que com o mercado externo (CHIAVENATO, 2014).

Como grande parte dos trabalhadores viviam majoritariamente nas zonas rurais, eles começaram a migrar para as cidades em busca de emprego nas indústrias. Inicialmente, os responsáveis pelas contratações, utilizando-se de um sistema burocrático, tinham como único atributo restritivo o de escolher, dentre as centenas de candidatos, os que aparentavam estar mais saudáveis para desempenhar a dura

e exaustiva jornada de trabalho. Filas concentravam-se na porta das indústrias e a seleção desse pessoal acontecia de forma improvisada, oportunista e subjetiva visando trocar o esforço por pagamento em dia (TONELLI, *et al.* 2002). Destaca-se que:

Nesse longo período de crises e prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 32).

As organizações preocupavam-se somente em produzir com eficiência e com qualidade e, por isso, criaram métodos de padronização para especializar a sua força trabalhadora a fim de ter mais ganhos de produção e menos custos, tornando o trabalho totalmente mecânico e rígido. Chiavenato (2014, p. 32) descreve algumas das características que refletem o modelo funcional que era utilizado pelas organizações na Era Clássica da Industrialização, quais sejam:

- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada.
- Departamentalização funcional para assegurar especialização.
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados.
- Pequena capacidade de processamento da informação.
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas.
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina.
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente.
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação.

Em relação a administração das pessoas, a área nas indústrias chamava-se Departamento de Pessoal (DP) e tinha como incumbência o cumprimento da parte legal e burocrática, tais como: contratação, folhas de pagamento, aplicações de advertências, controle de férias, entre outras atividades ligadas aos empregados da organização (ERTHAL, 2015). Os chefes de pessoal, nome dado ao responsável do DP daquele período, tinham como perfil a rigorosa obediência das leis e normas, bem como eram inflexíveis e frios quando precisavam advertir os funcionários, ao ponto de quando um trabalhador era avisado para comparecer ao Departamento de Pessoal, o mesmo já presumia que seria demitido (VISCAINO, ESTORK, 2007).

Posteriormente, o Departamento teve sua nomenclatura alterada para Departamento de Relações Industriais (DRI), que exercia as mesmas atividades anteriores, mas que passou a intermediar a relação entre a organização e o sindicato. O DRI tinha o papel de ser o interlocutor e o conciliador entre a organização e as pessoas (que eram representadas pelos sindicatos) em que dirimia conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem campos separados num mesmo ambiente (CHIAVENATO, 2014).

A Revolução Industrial constituiu um cenário marcado pela burocracia das empresas, decisões centralizadas e pela rigidez e padrão para com os processos e comportamentos de seus empregados, visando a eficiência na produção. Os funcionários eram vistos como recursos organizacionais de produção assim como as máquinas, equipamentos e capital, consolidando-se com os três fatores consagrados de produção: terra (natureza), capital e trabalho (SOUZA, 2015).

Neste período, mesmo com toda a rigidez e austeridade com os empregados e ainda que os resultados também seguissem essa linha burocrática, teve-se início os primeiros estudos em que o foco era voltado nas pessoas e sua eficiência: Taylor – exposto a partir de 1903 e com uma segunda fase no ano de 1911, e Fayol – demonstrado entre 1916 a 1925, foram os precursores das abordagens clássica. Eles propuseram pesquisas ligadas à organização racional do trabalho realizada por meio dos operários, e dos chamados princípios gerais, como procedimentos universais aplicados a qualquer tipo de empresa e grupo de pessoas que nela esteja, respectivamente. Portanto, ressalta-se que:

A principal diferença entre Fayol e Taylor, no entanto, encontra-se no nível de análise. A preocupação principal de Fayol é com a eficácia do alto comando e como isso afeta o funcionamento da organização como um todo. Taylor, por outro lado, está basicamente ligado à produtividade do trabalho e à tarefa individual (UDUJI, 2014, p. 2, tradução nossa).

Desse modo, demonstrando resumidamente os estudos de Taylor (1990) sobre a organização racional do trabalho, temos os principais aspectos abordados:

- Estudo de tempos e movimentos: Foram estudadas minuciosamente todas as atividades exercidas pelos trabalhadores visando analisar quais eram os movimentos necessários para sua execução, e quais poderiam ser simplificados e até eliminados

levando a diminuição do tempo de realização. Desse modo, os funcionários eram obrigados a cumprir à risca a ordem e quantidade de movimentos pré-determinados.

- Fadiga humana: Por meio do estudo de tempos e movimentos, observou-se que movimentos desnecessários dos funcionários os levavam a um cansaço precoce e como resultado havia uma diminuição da produção. E, para eliminar essa ação negativa de eficiência, buscava-se organizar as atividades e o local de trabalho de modo que demandasse menos esforços dos trabalhadores.

- Especialização do trabalhador: O trabalho foi dividido em pequenas atividades cabendo a cada empregado realizar somente uma atividade peculiar, permitindo que os trabalhadores se transformassem em especialista em determinada atividade.

- Cargos e atividades: Cada atividade era definida como aquela realizada para um dado cargo e que se relacionava a um conjunto de atividades. Então, os cargos originavam-se tendo por base as atividades que deveriam ser executadas, sempre zelando pela simplificação e especialização do trabalho.

- Incentivos por produção: Por meio de atividades definidas e com o treinamento apropriado para com os funcionários, incentivos financeiros ao trabalhador ajudariam o mesmo a melhorar ainda mais a quantidade e o que se produziria.

- Homo economicus (homem econômico): Considerava-se que o homem exerce suas atividades, pela recompensa financeira ou econômica e não pelo apego ao seu ambiente de trabalho.

- Local de trabalho: Notou-se que não só as condições humanas eram importantes para o aumento da eficiência, mas havia também outros componentes que influenciavam nas atividades, tais como: equipamentos, localização das máquinas, iluminação, ventilação, dentre outros ligados à estrutura física do local de trabalho.

- Padronização: A preocupação com a padronização era voltada também para a padronização das máquinas, ferramentas e matérias-primas, visando a total padronização de todos os elementos do processo produtivo.

- Supervisão: Ter um chefe central passava a ideia de não garantir o máximo de eficiência. Assim, as atividades deveriam ser supervisionadas nas áreas em que eram realizadas por pessoas especializadas naquela tarefa. Do mesmo que exigia-se a máxima eficiência do operário, essa premissa valia para os supervisores também.

A aplicação dos princípios da organização científica do trabalho revelados pela obra de Taylor tinha por natureza a aplicação rigorosa do uso do método científico aos problemas presentes nas organizações (RIBEIRO, 2007). Em suma, Taylor buscava em suas pesquisas focar o seu trabalho na interação entre os recursos humanos e o trabalho que exerciam observando a função científica dessa interação.

Já os estudos de Fayol, tinham como premissa a ênfase na estrutura organizacional e a busca pela máxima eficiência. Os autores Araújo; Souza Filho (2017) e Rodrigues (2001), descrevem sinteticamente os 14 princípios elaborados por Fayol (1989):

1- Divisão do trabalho: Este princípio propõe que o trabalho pode ser executado de forma mais eficiente e produtiva se for dividido em elementos menores e atribuindo elementos específicos para trabalhadores específicos. Assim, o pensamento dominante na criação de empregos é a especialização (cada funcionário realizando uma tarefa específica), em oposição à generalização (cada empregado executando múltiplas tarefas).

2- Autoridade e responsabilidade: Os gerentes precisam de autoridade formal e/ou informal para desempenhar suas responsabilidades gerenciais. Exige-se que a autoridade, em relação à responsabilidade, defina ordens para que as atividades sejam cumpridas. Em contrapartida, a organização deve implementar medidas protetivas contra o abuso de poder dos gestores.

3- Disciplina: Este princípio sugere que, atrelado com os bons supervisores, em todos os níveis, as organizações requerem um conjunto de regras e procedimentos claramente definidos, visando obter boa disciplina e obediência dos funcionários.

4- Unidade de comando: Em qualquer atividade, um funcionário deve receber ordens de uma única autoridade, não havendo dualidade de comando, o que seria prejudicial, pois confunde o funcionário e desestabiliza as funções de poder.

5- Unidade de direção: Este princípio propõe que deve haver apenas um plano e um chefe para cada grupo de atividades com o mesmo objetivo. Diferentemente da unidade de comando, em que os funcionários devem se reportar a apenas um chefe, na unidade de direção, as forças e os esforços são coordenados visando um objetivo comum.

6- Subordinação dos interesses individuais aos gerais: Os objetivos da organização devem prevalecer sobre os interesses de indivíduos ou de grupos. Fundamentalmente, este princípio propõe que os funcionários devem sacrificar seus

interesses para o bem da organização. Assim, uma organização deve empregar apenas indivíduos que estejam totalmente comprometidos com seus objetivos.

7- Remuneração de pessoal: A remuneração pelo trabalho realizado deve ser razoável tanto para o funcionário quanto para a organização e equitativa (justa), encorajando e recompensando o esforço útil.

8- Centralização: Este pressuposto sugere que deve haver uma força que direcione as informações, ainda que por meio de seus intermediários. Considerando que a centralização ou descentralização excessiva leva à ineficiência organizacional, as organizações devem atingir um equilíbrio entre estes vieses.

9- Hierarquia: Indica que a comunicação nas organizações deve ser basicamente vertical, que uma autoridade única e ininterrupta de autoridade deve se estender do nível mais alto até a posição mais baixa na organização e que só deve haver uma comunicação horizontal quando a necessidade surgir e a permissão dos superiores for obtida. A função fundamental desse princípio é facilitar os controles organizacionais formais.

10- Ordem: Uma interpretação deste princípio é que nas organizações deve haver um lugar para tudo (materiais, equipamentos e pessoas). Outra interpretação é que os funcionários devem ser designados para os trabalhos mais adequados para eles. Basicamente, o princípio fornece uma forma de organização formal.

11- Equidade: Designa que todos devem ser tratados com justiça e igualdade, o que levará a satisfação dos funcionários e a um serviço dedicado e leal.

12- Estabilidade do pessoal: Treinar novos funcionários leva tempo e tem custos. Isto posto, uma elevada taxa de rotatividade dos trabalhadores seria ineficaz e deveria ser evitada. Por isso, uma vez aprendida a função, deve-se estimular a lealdade e permitir que o funcionário demonstre o seu melhor desempenho na função.

13- Iniciativa: As organizações exigem gestores que possuem a capacidade de conceber novas ideias e implementá-las. Os funcionários, por sua vez, devem ser incentivados a demonstrar iniciativa em resolver problemas. Porém, é preciso ter certo equilíbrio para que a iniciativa não desmantele a ordem e a hierarquia.

14- União do pessoal: Princípio mais importante, vez que sem união e harmonia, qualquer organização irá se deteriorar. A manutenção do moral elevado e da unidade entre os empregados é indispensável.

Sobre seus princípios, Fayol (1989) advertiu que cada um deles não deve ser analisado de maneira rígida e absoluta, e que para sua adoção no contexto organizacional as devidas proporções de cada um deles precisam ser observadas.

Percebe-se, nessa época, que a maior preocupação dos gestores era com a produção da organização, com a posição que cada trabalhador ocupava, com sua função dentro do organograma, havendo uma ênfase nos processos mecânicos, e não havia uma visão ou preocupação com o homem em si, pois, como foi declarado, existiam os pressupostos de um homem econômico, ou seja, que o ser humano é motivado exclusivamente pelas recompensas financeiras e materiais, só pensava em dinheiro (WYSE, 2015).

Em síntese, a fase clássica no que diz respeito às pessoas no ambiente organizacional teve um perfil totalmente marcado por tratar os indivíduos como elementos do processo de produção e não como seres humanos dotados de habilidades, capacidades cognitivas/intelectuais e de emoções, restringindo-os somente a seres movidos a recompensas financeiras a cada vez que mais esforço detinham nas atividades em que eram expostos e obrigados a cumprir, sempre prezando subordinação e a qualidade final do produto.

➤ Fase da Industrialização Neoclássica

A Fase Neoclássica da Industrialização compreendeu o período de 1950 a 1990, iniciando-se logo após a Segunda Guerra Mundial. Nesse período o processo de mudanças no mundo começou a ganhar rapidez e progredir com mais intensidade, situação que diminuiu as barreiras na relação com os mercados regionais e internacionais elevando, dessa maneira, a imprevisibilidade e a concorrência entre as organizações. Assim, com toda essa evolução, a forma burocrática e centralizadora não foi capaz de se manter com a velocidade das mudanças. Com isso “as organizações tentaram novos modelos de estruturas que pudessem proporcionar-lhes mais inovação e melhor ajustamento às novas condições” (CHIAVENATO, 2009, p. 10).

Por consequência desse novo momento, originou-se a abordagem neoclássica que derrubou algumas barreiras burocráticas e criou um modelo mais matricial de departamentalização que possibilitou alguma inovação e atendimento às demandas

de competitividade. Chiavenato (2014, p. 33) sintetiza essas alterações que a fase neoclássica proporcionou:

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de Produto/Serviço.
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço).
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores.
- Aumento da capacidade de processamento da informação.
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável.
- Razoável capacidade para mudança e inovação.

Observa-se que no período neoclássico é que surgiram novos estudos referentes à estrutura organizacional e de pessoas, os quais foram relevantes para consolidar estratégias de negócios e comportamentais, mesmo que estivessem acontecendo ainda com um viés centralizador decorrente da fase anterior. Desse modo, alguns pesquisadores contribuíram nessa época permitindo avanços e uma nova dinâmica na forma com que os trabalhadores eram tratados pelas organizações.

Essa nova forma de ver os trabalhadores no ambiente organizacional recebeu o nome de abordagem comportamental. Surgiu a partir da premissa de que as organizações compreendem sistemas sociais derivados, num primeiro momento, por indivíduos que se conglomeram em grupos, cujos comportamentos refletem e intervêm direta e decisivamente no desempenho e produtividade da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, estudiosos como Herbert Simon (1963) que expôs seu trabalho com o lançamento de livro sobre o comportamento administrativo, demonstrando uma nova relevância quanto à pesquisa no ambiente organizacional: iniciava-se o desenvolvimento das análises científicas voltadas ao comportamento humano. Segundo Simon (1963), em suas pesquisas sobre a tomada de decisão e o comportamento no contexto administrativo, tem-se que o processo de tomada de decisões perpassa por três fases: a prospecção, em que se faz a análise de uma situação problema que se deseja solucionar; a concepção, voltada a criação de alternativas de solução para a situação problema e a decisão que envolve o julgamento e a escolha de uma ou mais alternativas propostas.

A preocupação de Simon tinha um enfoque em que o

[...] foco de atenção recai sobre a preocupação com o comportamento humano no processo de tomada de decisão e resolução de problemas organizacionais. Sua teoria faz uma forte crítica a alguns dos princípios basilares da economia neoclássica e da administração clássica (SIMON, 1947 apud BALESTRIN, 2002, p. 3).

Nessa fase, a questão da recompensa por meio da eficiência do trabalhador, dá lugar para novas teorias voltadas à influência no comportamento e satisfação das pessoas. Começou-se a perceber que os trabalhadores possuíam comportamentos diversos em relação às diferentes situações e a sua própria satisfação dentro da organização.

Desse modo, surge a teoria comportamental que sustentava a ideia da valorização do trabalhador dentro de qualquer ambiente baseado na cooperação. Essa teoria teve seu desenvolvimento inspirado em inúmeros estudos comportamentais de outras áreas científicas, tais como: antropologia, psicologia e sociologia. E, trazendo essas referências e criando uma analogia para o campo organizacional, buscava-se viabilizar uma visão ampliada dos motivos pelos quais as pessoas agiam e se comportavam revelando as particularidades dos indivíduos em situações específicas no ambiente de trabalho (SOUZA, 2015).

Para Souza (2015, p. 112) “[...] é com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o comportamento organizacional”. Portanto, era importante reconhecer as necessidades humanas para que fosse possível obter uma melhor compreensão sobre o comportamento humano dentro das organizações a fim de se criar mecanismos para obter a motivação e satisfação do funcionário e melhores resultados.

Diante da origem da abordagem comportamental advinda por estudos da psicologia organizacional, tem-se a contribuição de um psicólogo e consultor americano chamado Abraham Maslow (1943) que apresentou uma teoria da motivação, chamada de “hierarquia das necessidades”. Ela foi desenvolvida demonstrando que as necessidades humanas são estruturadas em níveis, por meio de uma pirâmide em que sua disposição hierárquica retrata sua importância e influência. Assim, na base da pirâmide estão contidas as necessidades primárias (necessidade fisiológicas e de segurança) e do meio ao topo as necessidades secundárias (necessidades sociais, de estima e autorrealização), tal como se ilustra na Figura 1.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2004).

De acordo com Maslow (1954) os cinco níveis das necessidades humanas podem ser descritos, conforme a seguir:

1- Necessidades Fisiológicas: Consiste no nível primário de todas as necessidades humanas, mas que representa a sobrevivência vital do ser humano. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, entre outras.

2- Necessidades de Segurança: Relacionada com o segundo elemento dentro do nível primário na hierarquia das necessidades humanas. Estão ligadas à necessidade de segurança, estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação e a fuga ao perigo.

3- Necessidades Sociais: Compreendem o primeiro elemento do grupo hierárquico das necessidades secundárias. Elas surgem quando as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. As necessidades sociais estão relacionadas à associação, à participação, à aceitação por parte dos companheiros, à troca de amizade, ao afeto e ao amor.

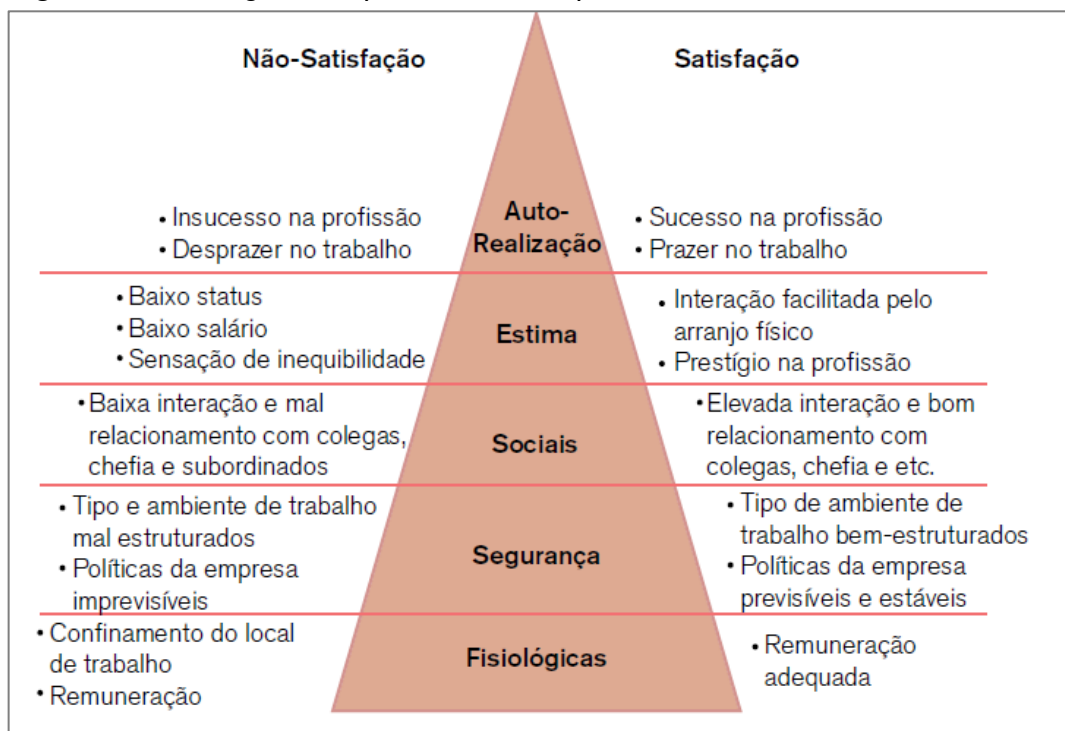
4- Necessidades de estima: Fazem parte do segundo elemento do grupo hierárquico das necessidades secundárias e estão relacionados com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Abrangem a auto apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, *status*, prestígio e consideração.

5- Necessidades de autorrealização: Elemento pertencente ao topo do grupo hierárquico das necessidades secundárias e que diz respeito às necessidades humanas mais elevadas. Consistem nas necessidades de cada pessoa em buscar o seu próprio potencial e seu autodesenvolvimento contínuo pelo impulso de querer sempre mais do que é ou ainda de vir a ser tudo o que pode ser.

Destarte, Maslow (1954) adverte que ao satisfazer as necessidades primárias de forma razoável, as necessidades secundárias começam a dominar o comportamento do indivíduo. Apesar disso, se alguma das necessidades primárias deixar de ser satisfeita, a mesma retorna ao seu predomínio no comportamento, gerando ansiedade ao organismo.

Em similaridade com a estrutura organizacional, podemos criar uma analogia com a pirâmide das necessidades de Maslow e as necessidades do indivíduo no ambiente organizacional. Souza (2015) demonstra como a satisfação e não-satisfação dos funcionários pode afetar o comportamento e a motivação na organização, segundo a abordagem comportamental, tal como se apresenta na Figura 2.

Figura 2 - Abordagem comportamental e a pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Souza (2015, p. 118).

Nesse sentido, a teoria comportamental contribuiu para o desenvolvimento dos estudos comportamentais das pessoas à medida em que sua análise foi mais

descritiva e explicativa. Também há críticas sobre a teoria comportamental no que tange à falta de prescrição de métricas e normas para a análise, o que proporciona certa dificuldade em sua aplicação, mas mesmo com essa deficiência, seus conteúdos estão entre os mais conhecidos, representando uma ampla base para a evolução do estudo das pessoas no âmbito organizacional (CHIAVENATO, 2003; SOUZA, 2015).

Ao longo do período da fase neoclássica da industrialização outros estudos relevantes surgiram e que contribuíram para a evolução no relacionamento entre as pessoas e as organizações. Exemplo disso é o estudo da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) elaborado pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1968 apud MAXIMIANO, 2000). Sua teoria consiste em duas ideias básicas: a primeira é que a realidade é composta por sistemas, sendo estes concebidos de elementos interdependentes, pois segundo ele não se produz a realidade por meio de componentes isolados que não tenham qualquer relação entre si. A segunda é que para entender a realidade, não se deve somente realizar a análise de elementos, mas também de suas inter-relações, por meio de seus aspectos interdisciplinares (MAXIMIANO, 2000). Em outras palavras, a TGS não tinha o intuito de solucionar problemas ou criar metodologias práticas, mas sim elaborar formulações conceituais para que pudessem ser aplicadas em uma dada realidade.

A TGS pressupõe o estudo dos sistemas de forma global e com o envolvimento de todas as partes que possuem interdependência. Para tanto a TGS fundamenta-se em três premissas básicas:

- a. Os sistemas existem dentro de sistemas. Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra sistema. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante. Também o supra sistema faz parte de um supra sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem os órgãos, que compõem os organismos, e assim por diante.
- b. Os sistemas são abertos. É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.
- c. As funções de um sistema dependem de sua estrutura. Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente (CHIAVENATO, 2003, p. 474).

Desse modo, a TGS analisa a organização por inteiro e não somente como o somatório de cada área/departamento em que as partes são separadas. Como descrito na teoria, o sistema é visto como um todo, ou seja, a organização tem características que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados, o que permite inferir que o conjunto de áreas/departamentos não tem função e nem sobrevivem sozinhos, demonstrando que a união deles é a de manter a organização ativa.

Ainda em relação a TGS, as pessoas no ambiente organizacional, passam a ser vistas como “homem funcional”, isto é, comportam-se em determinados papéis dentro da organização, inter-relacionando-se com os demais indivíduos num sistema aberto. Em suas ações em seu conjunto de papéis, o homem funcional mantém certas expectativas quanto ao papel dos demais participantes e procura enviar, alterar ou reforçar aos outros as suas expectativas de papel (MOTTA, 1971).

Em suma, “[...] o conceito de sistemas proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas dando-lhes uma configuração e identidade total” (CHIAVENATO, 2003, p. 475). A perspectiva da TGS expôs uma nova maneira de ver as organizações, não só em relação a sua abrangência, mas principalmente quanto ao enfoque: do todo e das partes, de dentro e de fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia (SOUZA, 2015).

Já no final da Fase Neoclássica da Industrialização emergem os estudos da chamada Teoria da Contingência em que se verifica que não existe uma única e melhor maneira de organizar a complexidade das organizações. A palavra contingência, de acordo com Chiavenato (2008, p. 80) “significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão”. A principal base da teoria da contingência evidencia o fato de não haver nada absoluto e imutável nas organizações, o que abre espaço para que inúmeros fatores possam alterar a realidade das organizações (GORLA; LAVARDA, 2012). Na Teoria da Contingência a complexidade das organizações, revela uma concepção teórica de que o seu funcionamento tem interfaces e dependências com o seu ambiente externo, porque:

Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. Toma-se necessário um modelo apropriado para cada situação. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2008, p. 80).

A Teoria da Contingência visa o uso de modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, possibilitando o alcance eficiente dos objetivos. Ela coloca a ênfase na tecnologia e no ambiente, na estrutura da organização e nos comportamentos de seus dirigentes (SILVA *et al.*, 2014). Com essa visão, essa teoria requer diferentes estruturas organizacionais para que se possam colocar em prática distintas estratégias e, por conseguinte, enfrentar diferentes tipos de ambiente de natureza multifacetada.

Dessa teoria nasce o conceito de “homem complexo” que dispõe de um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades, sendo capaz de manter-se em equilíbrio interno em situações de pressão requeridas pelos fatores externos do ambiente. Logo, foi a partir da abordagem da contingência é que se sobressaiu a imensa variabilidade humana no ambiente organizacional: ao invés de se buscar selecionar pessoas e padronizar o comportamento humano iniciou-se a evidenciar as diferenças individuais e a respeitar a personalidade das pessoas, usufruindo e canalizando as suas distintas habilidades e capacidades (CHIAVENATO, 2003).

Além das inúmeras teorias e estudos realizados na fase neoclássica da industrialização houve também uma grande evolução voltada a área de pessoas. As organizações deixaram o conservadorismo e a manutenção do *status quo* e passaram a trabalhar voltadas à inovação, a substituição de hábitos e maneiras de pensar e agir para com os processos e, principalmente, com as pessoas.

Seguindo essas transformações da Era Neoclássica, desponta o Departamento de Recursos Humanos (DRH) em substituição aos departamentos de Relações Industriais (RI). O DRH, nessa nova configuração desenvolve funções operacionais e táticas que vão desde o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, higiene, segurança do trabalho até as relações trabalhistas e sindicais que já eram preocupações anteriores (DIONÍSIO, 2011). Pelo exposto, tem-se uma preocupação maior com o trabalhador, pois o mesmo começa a ser percebido como alguém que pode contribuir com o intelecto e não só com a força física.

O DRH observava as pessoas como recursos ativos e inteligentes, e não somente como fatores estáticos de produção, mas ainda assim seu tratamento era de modo uniforme e padronizado. Entretanto, a área chamada a partir dessa fase de Administração de Recursos Humanos (ARH) passou a ser vista como o mais importante recurso organizacional e agente determinante do sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2014).

Na fase final do período neoclássico o mundo continuava com alterações mais rápidas e frequentes e a tecnologia expandiu-se intensamente. Esse crescimento gerou modificações nas organizações em seus processos e operações bem como no comportamento das pessoas, influenciando de sobremaneira a próxima fase que estava por vir.

➤ **Fase da Informação**

Os avanços tecnológicos e as mudanças velozes advindas do final da Fase Neoclássica, impactaram o surgimento de um novo período na sociedade chamado de Fase da Informação, que teve seu início a partir da década de 1990 e perdura até os dias atuais, abrindo espaço para um próximo período que já dá sinais de estar caminhando em paralelo com a Informação que é a Era do Conhecimento.

Diversos fatores corroboraram para acelerar as transformações advindas da era da Informação, como a tecnologia da informação que trouxe os computadores, a rede e a Internet que dentre suas aplicações com a informação, possibilitou estreitar barreiras e dirimir ainda mais o tempo de resposta e interação trazendo consigo a globalização e a transformação da economia mundial.

De modo geral, pode-se dizer que a tecnologia e a Internet se tornaram mais acessíveis e melhores, permitindo mais acesso em larga escala. Em consequência, aumentou-se a intensidade e complexidade da competição global, o que desencadeou uma corrida tecnológica entre empresas em todo o mundo, permitindo sua evolução e novas formas de gerir os processos e os negócios baseados na flexibilidade e interconexão (CASTELLS, 2000). Portanto, é possível destacar que:

Como consequência deste novo cenário, as organizações passaram a rever suas práticas de gestão ampliando a visão sobre o capital humano, vendo-o como um grande diferencial competitivo. Assim, a partir da década de 1990, surge um novo conceito em gestão de

peças, decorrente das profundas mudanças nos cenários nacional e internacional e o aceleração da globalização, as organizações buscaram novos paradigmas de gestão (DIONISIO, 2011, p. 15).

Com base no exposto, a característica principal que retrata a Fase da Informação são as mudanças, que se tornaram velozes, imprevisíveis, turbulentas e surpreendentes. Assim as organizações que são capazes de utilizar a informação – que chega em tempo real – e transformá-la em oportunidades de negócio antes de seus concorrentes são aquelas que obtêm o sucesso. Nessa Era não basta ter condições financeiras para desenvolver produtos ou serviços, pois o recurso mais relevante é o capital intelectual, ou seja, saber usar e aplicar a informação e o conhecimento para trazer rentabilidade à organização (CHIAVENATO, 2014). Assim:

Nessas circunstâncias, os tradicionais fatores de produção – terra, mão de obra e capital – produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Os postos de trabalho na Fase da Informação deixam de ser somente nas indústrias e passam agora a deslocar-se para o setor de serviços, demonstrando que o trabalho exclusivamente manual estava sendo alternado pelo emprego da parte intelectual, renunciando um período da pós-industrialização relacionada no conhecimento e no setor terciário (CHIAVENATO, 2014). Em decorrência, observa-se que:

A constituição do novo modelo de gerenciamento e organização do trabalho passou a exigir novas habilidades do trabalhador e a buscar a constituição do chamado “operário total”, com múltiplas habilidades, responsável, com iniciativa e “flexível”. Exige-se dele menos destreza manual e mais habilidade intelectual. Sua principal tarefa como trabalhador passa a ser a de monitorar a máquina e fazer sua manutenção, com ênfase na qualidade do trabalho. Para tanto, exige-se uma nova formação para o trabalhador dentro da fábrica informatizada. Não se espera que os trabalhadores apenas ocupem um posto de trabalho, mas que participem ativamente dos “objetivos da empresa” (NOGUEIRA; MENDES; AGUIAR, 2010, p. 91-92).

Com isso a ideia do funcionário com o perfil com “personalidade burocrática”, sai de cena dando espaço aos profissionais que tenham predileção às

“personalidades carismáticas”, ou seja, pessoas com bom nível intelectual, ativos, inovadores e não-conformistas (NOGUEIRA; MENDES; AGUIAR, 2010). Essa mudança de perfil vai ao encontro ao novo ambiente tecnológico que as organizações introduziram em sua estrutura organizacional (desde ao maquinário até a *layouts* coletivos de trabalho) para atender as novas e exigentes demandas de mercado.

Diante dessa nova dinâmica, Chiavenato (2014, p. 35) expõe algumas características que corroboram para explicar a Fase da Informação:

- Ênfase em equipes autônomas, e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação por meio de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Analisando essa nova realidade organizacional de maneira global, ou seja, observando de uma perspectiva holística, Chiavenato (2014) descreve que a partir desse período, as pessoas deixam de ser analisadas apenas como recursos humanos da organização, passando a ser considerado seus conhecimentos, habilidades e competências como a principal base da nova organização. Para tanto, a área de Administração de Recursos Humanos (ARH) finda-se e em seu lugar eclode a abordagem da Gestão de Pessoas (GP).

Ante ao exposto, a Fase da Informação por meio da área de Gestão de Pessoas, formam equipes que visam atrair pessoas que se tornem parceiros internos da organização. Com isso, a nova ordem é prepará-los para enfrentar conscientemente os desafios e contribuir para ajudar a empresa a superá-los, sendo esse o novo cerne da área de Gestão de Pessoas.

Ressaltando o novo delineamento que foi desenvolvido com o período da era da Informação Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 3) complementam que as pressões sofridas pelas organizações levaram a balizar uma reavaliação e uma reformulação da forma de gerir pessoas, sintetizadas como segue:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação.

- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora.

- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais quanto internacionais.

- Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

- Pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional.

Portanto, nota-se que com todas essas novas demandas e exigências requeridas do mercado e das pessoas, fazia-se necessária uma nova adequação no modo de gerir os indivíduos para ajustar e equilibrar essas relações. Por isso, somente a Administração de Recursos Humanos (ARH) não estava mais sendo capaz de cobrir tais necessidades e, para supri-las, surgiu a área de Gestão de Pessoas (GP). Essa nova abordagem visa canalizar a parceria entre a organização e as pessoas visando a proatividade, desenvolvimento de competências e compartilhamento de informações e conhecimento que permitam à organização concorrer em um ambiente cada vez mais globalizado, alcançando o alto desempenho organizacional.

Salienta-se que, desde que começou a racionalização do trabalho, até os dias de hoje, em que temos um ambiente altamente complexo, competitivo e totalmente tecnológico, temos que mesmo com todos esses aspectos, são as pessoas que sobressaem para equalizar essas transformações. E para isso, muitas mudanças na maneira como os indivíduos eram vistos e tratados dentro das organizações tiveram que evoluir também para que a sinergia entre empresa e as pessoas pudessem transparecer e resultar em ganhos estratégicos para ambas as partes. Toda essa evolução pode ser resumida na Quadro 1, baseada em Chiavenato (2014).

Quadro 1 - Evolução nas fases no âmbito organizacional e pessoal

Fase Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)	Fase Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)	Fase da Informação (Após 1990)
Início da industrialização e da formação do proletariado	Expansão da industrialização e do mercado de candidatos	Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial
Transformação das oficinas em fábricas	Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial	Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações
Estabilidade, rotina, manutenção e permanência	Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança	Extremo dinamismo, turbulência e mudança
Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional	Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais	Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas
Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga	Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita	Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis
Necessidade de ordem e rotina	Necessidade de adaptação	Necessidade de mudança
Departamento de Pessoal ou Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Pessoas como mão de obra	Pessoas como recursos humanos	Pessoas como parceiros

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Assim corroborando com as transformações das organizações, ocorreram algumas evoluções importantes que contribuíram para que se chegassem ao modelo atual de relacionamento entre as organizações e as pessoas. Tais alterações podem ser vistas na Quadro 2.

Quadro 2 - Evolução no relacionamento das organizações e pessoas nas distintas eras

Eras	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos	1900 a 1950	1950 a 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Em síntese, cada Fase evolutiva da Era Industrial fora responsável por remodelar a maneira de gerir as pessoas e suas formas de trabalho, além de mobilizar não só a força física, mas também suas capacidades e competências. Desse modo, o início do processo evolutivo das pessoas dentro do ambiente organizacional foi marcado pela eficiência operacional e do trabalho, enquanto que, atualmente, o enfoque está na proatividade do colaborador, em que ele é reconhecido pelos seus talentos e criatividade.

Na abordagem atual, observamos que a Gestão de Pessoas se tornou uma das referências mais importantes nas organizações, elevando a necessidade de compreender com mais aprofundamento sua relevância, seu conceito e processos básicos, que foram construídos ao longo das mudanças ocorridas no contexto do universo organizacional.

2.2 Gestão de pessoas: processos básicos

As transformações requeridas no âmbito global dos negócios refletiram, consideravelmente, nas práticas direcionadas ao tratamento e relacionamento com as

peessoas que trabalham nas organizações, circunstância que culminou na área de Gestão de Pessoas (GP). A GP visa traçar um ambiente colaborativo, de maneira estratégica, entre as pessoas e a organização com o propósito de atender as mudanças e desafios que o novo mundo organizacional impõe.

A área de Gestão de Pessoas pode ser compreendida “[...] como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 4). Knapik (2012, p. 55) descreveu uma definição semelhante ao dizer que a GP consiste no “[...] conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais”.

Para Armstrong (2009, p. 4, tradução nossa) a GP está relacionada a uma “[...] abordagem estratégica, integrada e coerente para o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações”.

Fischer (2002) expõe que a Gestão de Pessoas está relacionada com o modo em que uma organização se sistematiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para tanto, a organização estrutura-se definindo princípios, estratégias, políticas e práticas, ou processos de gestão. E, derivando-se desses mecanismos, implanta diretrizes, instruções e formas de atuação que contemplem os estilos dos gestores e sua relação com as demais pessoas que trabalham na organização.

Com base nas definições sobre GP previamente expostas, compreende-se que sua concepção está balizada por meio de preceitos e orientações que equilibram as decisões, ações e comportamentos das pessoas (colaboradores) e da organização de um modo geral.

Além disso, essa relação é norteadada de expectativas de ambos os lados: sob a ótica da organização, a GP tem a responsabilidade de prover estímulos e a contribuição necessária para que as pessoas possam ter suas expectativas atingidas, a fim de que elas possam empreender o melhor desempenho para a empresa. Do outro lado, as pessoas precisam ter uma postura ativa, buscando utilizar suas habilidades e competências que já possuem e de outras incrementadas por meio de um plano de desenvolvimento profissional subsidiado pela empresa, para torná-las capazes de auxiliar e contribuir de maneira com que a organização também alcance seus objetivos estratégicos junto ao mercado (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Nesse sentido, a definição do termo Gestão de Pessoas deve ter como norteador dispor os objetivos estratégicos organizacionais e o projeto profissional das pessoas num mesmo sentido. Seguindo essa perspectiva Chiavenato (2014) descreve algumas mudanças e transformações que corroboram para que essa área seja vista como aquela que possui visão holística ao negócio e às pessoas. E, ainda, no que tange a preocupar-se com as necessidades do mercado e com os colaboradores presentes na organização criando processos de trabalho mais eficientes à medida que os funcionários estão mais qualificados, competentes, motivados, integrados e alocados em funções que possam levá-los a trazer vantagens competitivas à organização. Essas transformações e mudanças ratificaram a passagem:

- Da organização de hierarquias para a organização de comunidades.
- Do trabalho com desenhos e métodos impositivos para a compreensão das tarefas.
- Do recrutamento e da admissão de trabalhadores para a busca e retenção de talentos.
- Da construção de habilidades manuais para a construção de habilidades de conhecimento.
- Da avaliação do desempenho visível de cargos para o alcance de aquisição de conhecimentos invisíveis e de alcance de metas e objetivos.
- Da ignorância das pessoas para a construção de uma cultura amigável de conhecimento.
- Do apoio ao modelo burocrático para a mudança e a inovação (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

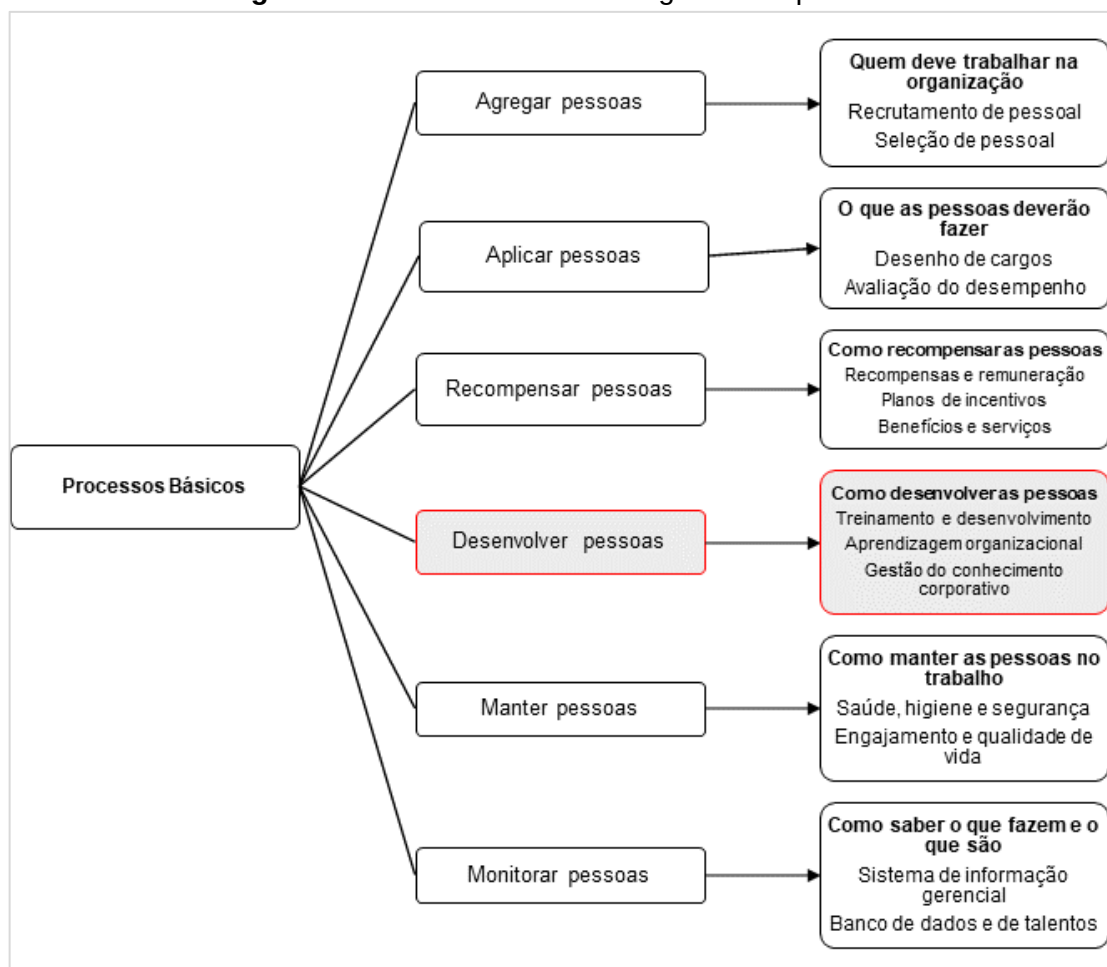
Tais mudanças e transformações só poderão ser assumidas com a Gestão de Pessoas valendo-se de alguns processos básicos que pelo seu dinamismo e interconexão com as pessoas e as demais atividades inerentes as organizações precisa ocorrer. Como processo podemos entendê-lo com explana Fischer (2002, p. 17-18):

Processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar o limite dos princípios de gestão e visam alcançar objetivos traçados [...]. O importante, quando se fala em processos, é que somente ganham sentido efetivo num contexto dado, ou seja, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular o comportamento humano na empresa.

Desse modo, valendo-se do papel principal dos processos de interferir e estimular as relações organizacionais e o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, Chiavenato (2014, p. 14) detalha os seis processos básicos de GP:

- 1 Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- 2 Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na organização, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- 3 Processos de recompensar pessoas: utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- 4 Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
- 5 Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- 6 Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos os processos básicos da Gestão de Pessoas (GP) têm importância igualitária, por isso seguem num mesmo nível interligados entre si, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Processos básicos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2014).

Nesse sentido, o relacionamento estreito entre os processos, faz com que a GP tenha que conduzi-los de forma harmônica, pois, ao contrário, se algum deles não estiver sendo realizado adequadamente, conseqüentemente irá sobrecarregar e causar conseqüências estafantes no processo seguinte. Um “[...] processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 15).

Portanto, a constância dos processos é fundamental e merece um aprofundamento para demonstrar que sua paridade auxilia no bem-estar das pessoas e para o equilíbrio da organização frente às exigências e influências do mercado de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

2.2.1 Provisão de pessoas necessárias e adequadas

O contexto atual, caracterizado e movido por mudanças e incertezas constantes, faz com que as organizações tenham desafios e oportunidades para combinar o encontro das melhores pessoas possíveis que, com os seus objetivos individuais harmonizados, possam contribuir para o alcance dos propósitos organizacionais. Vale lembrar que:

Mudanças sempre existiram na sociedade e no mundo, porém hoje elas são constantes e ocorrem em uma velocidade cada vez mais rápida, e esta avalanche de mudanças tem impactado diretamente as empresas. Levando-se em consideração as tendências que envolvem trabalho e pessoas, as empresas necessitam rapidamente ajustar-se aos novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência (REIS, 2003, p. 3).

Mediante esse panorama, a GP, enquanto área que provê o trabalho conjunto e colaborativo entre pessoas e organizações, tem como um de seus processos, provisionar esse encontro visando o êxito organizacional e pessoal sustentável, ou seja, a utilização de mecanismos e práticas adequadas e integradas, bem como o uso de ferramentas inovadoras, permitindo a provisão de pessoas que farão a diferença nas estratégias da empresa, assim como na sua evolução e competitividade no mercado, portanto “[...] o fator humano passou a ser considerado elemento de transformação e gerador de resultados, estando as organizações em busca de profissionais que possam agregar valor econômico e social” (REIS, 2003, p. 3).

Sendo assim, os processos de provisão de pessoas devem refletir a realidade organizacional, ou seja, o seu dia a dia, a sua missão, valores e planos estratégicos. É portanto, nesse processo de agregar pessoas é que precisam ser captadas as pessoas necessárias e adequadas para o lugar certo na organização, pois é dessa integração de interesses e objetivos claros de ambos os lados – organização e pessoas – é que será alicerçada a construção de um relacionamento satisfatório e duradouro em que os dois lados prosperam (KNAPIK, 2012). Corroborando com essa ideia Dutra (2016, p. 94) relata que “a captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da organização para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras”.

O processo de provisão foca na adição de pessoas necessárias e adequadas às demandas que a organização precisa para alcançar seus objetivos estratégicos. Diante desse desafio, “o êxito de uma empresa depende da competência e da motivação dos seus empregados, de quem é admitido e de quem é demitido; em suma: de manter na empresa a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 243). Sendo assim, a provisão de pessoas abarca técnicas de recrutamento e seleção, visando encontrar e estabelecer uma relação ganha-ganha com pessoas capazes de atender às necessidades e propósitos organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Essas etapas ou subprocessos de recrutamento e seleção englobam também a contratação interna ou externa de pessoas. Para auxiliar nessas atividades são realizadas também pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na empresa objetivando às organizações captarem os melhores talentos contribuindo no final para a elevação de seu capital humano organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Para Gusdorf (2008, p. 1, tradução nossa) o recrutamento “é o processo de atrair pessoas em tempo hábil, em número suficiente e com qualificações apropriadas, para se candidatar a vagas existentes em uma organização”. Já para Al-Hawary (2015) o recrutamento é um processo de atrair um grupo de candidatos com altas habilidades possibilitando selecionar os melhores entre eles. Assim, outro conceito também pode ser destacado:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2014, p. 154).

Observando a definição dos autores, tem-se que a prática do recrutamento objetiva captar as pessoas, ou melhor, candidatos que possuam talentos e habilidades mais ajustadas às oportunidades de trabalho em seu espaço organizacional. Lacombe; Heilborn (2008, p. 244) seguindo essa premissa defendem que “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas características pessoais e profissionais. Só é possível ter êxito no processo de recrutamento se tivermos esse perfil bem definido”.

E, além do exercício interno de se definir com primazia quais as características, qualificações e o que se espera do candidato dentro do ambiente organizacional, há também um fator externo que as organizações não têm domínio, mas que pode trazer entraves ao processo de recrutamento, é o chamado mercado, que assim como na economia que é regulada pela lei da oferta e da demanda, o mesmo ocorre especificamente no mercado de trabalho (MT) para com os recursos humanos:

O MT é dinâmico e passa por contínuas mudanças e transformações. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de GP das empresas. Quando o MT está em situação de oferta – as oportunidades de trabalho são mais numerosas do que a procura por elas –, as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as posições em aberto. Quando o MT está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são em menor número do que a procura –, as organizações se veem diante de um recurso fácil e abundante: as pessoas que disputam empregos no mercado (CHIAVENATO, 2014, p. 94).

Em alusão a isso, verifica-se que para recrutar bons profissionais há uma relação direta com o mercado de trabalho que, em determinado período, pode estar mais oportuno à organização e em outras épocas mais favorável às pessoas que procuram uma oportunidade de trabalho. Assim, fatores tais como: a economia, tecnologia, exigências de qualificações e determinadas competências, constituem algumas dessas dificuldades. Por isso, a GP tem no seu processo de provisão de agregar pessoas uma importante tarefa de equalizar as duas partes: a organização e as pessoas para que se tente ao menos maximizar a oferta e procura de pessoas em relação às oportunidades de trabalho.

Nessa perspectiva, existem duas formas de recrutar pessoas: interna ou externa. O recrutamento interno é realizado com funcionários que já estão atuando na empresa. Para Lacombe e Heilborn (2008) esse aproveitamento interno proporciona motivação e disposição para com colaboradores, pois cria perspectivas de carreira, bem como tem o preenchimento da vaga feito com agilidade, pois as pessoas já estão disponíveis para a mudança. Esse recrutamento permite aos funcionários conseguir uma transferência ou promoção para setores que proporcionem mais desafios ou aprendizagens (KNAPIK, 2012). No Quadro 3 é possível verificar outras vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens do recrutamento interno	Desvantagens do recrutamento interno
Aproveita melhor o potencial humano da organização	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários	Não abre espaço para a entrada de novas ideias e experiências
Proporciona a retenção dos funcionários, diminuindo o turnover	Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual
Aumenta a probabilidade de acerto dos processos seletivos	Mantém e conserva a cultura organizacional existente
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental	Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização
Os custos são reduzidos	Funciona como um sistema fechado

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Knapik (2012).

Assim, o recrutamento interno canaliza sua busca nas competências, capacidades e talentos internos visando aproveitá-los com mais ênfase, favorecendo os colaboradores existentes ao ofertar-lhes melhores oportunidades dentro da organização.

Já o recrutamento externo busca preencher vagas com candidatos externos que estejam disponíveis ou inseridos em outras organizações. É realizado com o intuito de atrair pessoas qualificadas e competentes do mercado e, além disso, que possam trazer suas experiências e destrezas que não existem atualmente na organização (CHIAVENATO, 2014; ROCHA, 1997; KNAPIK, 2012). Do mesmo modo, que o recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta algumas vantagens e desvantagens que podem ser consideradas, conforme acham-se apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens do recrutamento externo	Desvantagens do recrutamento externo
Proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras	Pode desmotivar funcionários que esperam por transferências e promoções
Enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos	Pode aumentar o turnover da empresa, porque os funcionários vão em busca de outras oportunidades fora da organização
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos
Aumenta o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências	Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários
Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual	É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Knapik (2012).

Desse modo, o recrutamento externo proporciona trazer para a organização novos conhecimentos, competências e experiências que possam somar e contribuir para a empresa, no que tange a suas estratégias e planos de desenvolvimento organizacional.

Para auxiliar na captação de pessoas para o recrutamento, há atualmente inúmeras formas como sites corporativos ou de emprego, programa de indicação pelos empregados, palestras em Instituições de ensino, consultorias (FAISSAL *et al.*, 2009). Alguns desses métodos são compreendidos conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Alguns Métodos para Recrutamento e Atração de Pessoas

Fonte	O que/Como	Onde
Anúncio	Aberto, contendo: - Cargo (nome); - Requisitos (conhecimentos e qualificação, nível de escolaridade, experiência profissional); - Vantagens oferecidas (salário, benefícios, vantagens adicionais). É usado para vagas não sigilosas. Fechado, contendo: - A empresa não se identifica, mas coloca as mesmas informações do anúncio aberto. É usado para vagas sigilosas.	Jornais locais
Banco de pessoas	Consulta a candidatos pré-selecionados oriundos de outros processos seletivos.	Banco de dados

Consultorias externas	Organizações especializadas em recrutamento de pessoal. A utilização de consultorias é uma prática da organização, podendo ser utilizada quando: A vaga for de caráter estratégico (cargos de gestão); A oferta de trabalho na vaga em questão for escassa; Houver necessidade de seleções sigilosas (em caso de demissão); A vaga requerer uma experiência muito específica. A utilização dessa fonte de recrutamento deve ter a autorização do coordenador da área, mediante análise de orçamento.	Consultorias locais
Site – link Trabalhe Conosco	O administrador do site é a área de Gestão de Pessoas, a qual fará a pesquisa de candidatos que se cadastram espontaneamente no site.	Pesquisa de candidatos: acessar o endereço e proceder com a pesquisa
Convênio com universidades e escolas especializadas	Área de Gestão de Pessoas: Contato com o diretório dos cursos. Divulgação das vagas por meio de cartazes nos murais das universidades. Gestores/Área de Gestão de Pessoas: Realização de palestras institucionais nas universidades, divulgando as vagas e formas de inscrição.	Universidades locais Palestra institucional e cartaz de divulgação
Indicações de empregados	Identificar as pessoas que se interessam em trabalhar na organização, buscando indicações por intermédio dos empregados.	

Fonte: Adaptado de Vazquez; Muller (2017).

Embora as necessidades de talentos de uma empresa evoluam, o processo de contratar o candidato certo é geralmente o resultado da combinação correta de identificar as necessidades dentro do escopo requerido pela empresa, encontrar o pool (banco) de talentos certo, obter os candidatos certos e ter os mecanismos corretos de triagem e revisão que garantam o melhor ajuste e apontem a melhor contratação para preencher a vaga (DESSLER, 2013).

Outro elemento importante da provisão de pessoas e que dá sequência após a etapa de recrutamento é a seleção de pessoas, que tem como objetivo primordial a triagem dos indivíduos que contenham um perfil condizente para ajustar-se à função que está em aberta. Lacombe e Heilborn (2008, p. 251) revelam que a seleção de pessoas “[...] abrange um conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Salienta-se, ainda, que:

A seleção de pessoal é definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, e funciona como uma espécie de filtro permitindo que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização. Em termos amplos, a seleção busca dentre os vários candidatos os mais adequados aos cargos existentes, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como da organização (REIS, 2003, p. 17).

Chiavenato (2009), elucida que a seleção de pessoas denota a comparação entre 2 (duas) variáveis. De um lado, tem-se os requisitos que o cargo exige para que possa ser ocupado, e do outro contempla as características dos candidatos que se apresentam para a vaga. Portanto, a técnica de seleção deve observar o perfil profissional requerido pelo cargo e o capital intelectual que deve ser preservado ou aumentado pela empresa (KNAPIK, 2012).

Soma-se a esses aspectos, que a seleção de pessoas também necessita que a área de gestão de pessoas use determinadas estratégias que auxiliem nesses filtros de identificação dos candidatos a fim de combinar qualificações e as capacidades exigidas para ocupar o cargo ofertado pela organização. Além disso, assim como no recrutamento, a etapa de seleção de pessoas apresenta algumas vantagens e desvantagens que podem ser verificadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens da Seleção de Pessoas

Vantagens da seleção de pessoas	Desvantagens da seleção de pessoas
Permite contato direto e face a face com o candidato	Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação
Proporciona interação direta com o candidato	Difícil comparar vários candidatos entre si
Focaliza o candidato como pessoa humana e suas diferenças individuais	Exige treinamento do entrevistador
Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações	Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Assim, para a análise do candidato mais apto para determinado cargo, são aplicadas técnicas de seleção, como por exemplo, entrevistas, provas de conhecimentos ou de aptidão (capacidade), testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (situação-problema) (MOREIRA *et al.*, 2017).

Dentre todas essas técnicas a mais utilizada pelas empresas é a entrevista. A entrevista de seleção funciona como um processo de comunicação entre 2 (duas) ou

mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se conhecer mutuamente (CHIAVENATO, 2014).

O conteúdo da entrevista é formado pelo conjunto de dados que o candidato relata a seu respeito, referentes à formação escolar, profissional, conhecimentos e interesses, entre outros; já o segundo aspecto constitui a maneira como o candidato age durante a situação de entrevista, isto é, as qualificações pessoais demonstradas no processo (TADAIESKY, 2008).

Milkovich (2000) reforça que mesmo a técnica de entrevista tendo um viés fortemente subjetivo, ela é a que mais tem influência na tomada de decisão para a escolha e contratação de um candidato. Segundo o mesmo autor, as empresas usam a entrevista como ferramenta principal e confiam nela mais do que qualquer outra técnica seletiva. Para tanto, a entrevista, de acordo com Rosenberg (2001, p. 95), baseia-se em conseguir algumas informações sobre o candidato e que possam contribuir na definição da pessoa mais apropriada para o cargo:

- Capacitação exigida para realizar o trabalho;
- Interesse em exercer o cargo;
- Habilidade para se ajustar ao ambiente de trabalho;
- Possibilidade de ser aceito por colegas e superiores;
- Probabilidade de permanecer na empresa;
- Potencial de crescimento e desenvolvimento;
- Habilidade para articular-se bem;
- Fatores que possam interferir com o desempenho;
- Grau de maturidade;
- Clareza de julgamento;
- Senso de autogerenciamento e controle (ROSENBERG, 2001, p. 95).

Dessa forma, a seleção de pessoal caracteriza-se como o momento de tomada de decisão, que ocorre por meio do uso de técnicas, tais como a entrevista mencionada, que visa contribuir para facilitar e dirimir dúvidas a respeito do candidato escolhido à vaga a ser preenchida e, mais do que isso, ao capital intelectual humano que está sendo agregado à organização.

Diante disso, o recrutamento e a seleção de pessoas permitem a entrada das pessoas nas organizações. Esses indivíduos que alcançam essa inserção fazem parte do grupo de candidatos que puderam ser capazes de ajustar as próprias características e competências pessoais aos requisitos e as características preponderantes da organização. Ademais, não são apenas as organizações que selecionam, mas as pessoas também escolhem em quais instituições desejam

trabalhar, o que constrói uma via de mão dupla, ou seja, de um lado há as organizações que criam condições de agregar e engajar pessoas para trabalharem em sua estrutura e, do outro lado, tem-se as pessoas que elegem as organizações nas quais pretendem trabalhar. E, desse encontro decorre a possibilidade de estabelecer o futuro de ambas as partes (CHIAVENATO, 2010; CHIAVENATO, 2014).

Em suma, o processo de provisão de pessoas necessárias e adequadas pode variar de organização para organização, tendo aquelas que já utilizam somente métodos tradicionais e outras que já usam todos os aparatos tecnológicos em termos de captar e selecionar pessoas, mas seja qual deles for utilizado, um dos aspectos principais e que não pode sair do radar da área de gestão de pessoas é como a organização irá agregar essas pessoas nos cargos e funções certas visando o crescimento mútuo, além da promoção sustentável da organização.

2.2.2 Aplicação de pessoas aos seus cargos e funções

As organizações ao realizarem o processo de provisão de pessoas e alcançarem o seu objetivo de captar as pessoas certas para os cargos que estão em aberto, desencadeiam outro processo básico de gerir pessoas que é o de aplicar pessoas. Esse processo que, em linhas gerais, está relacionado à integração do novo colaborador no que tange ao compreender o papel e as atividades atribuídas ao seu cargo, suas responsabilidades e expectativas, bem como as formas de mensurar seu desempenho e resultados. Isso “[...] significa que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho” (CHIAVENATO, 2010, p. 170).

Após a chegada das pessoas à organização, elas são direcionadas aos seus cargos e funções, e, nessa etapa, as organizações fazem um processo de integração com os novos colaboradores. Essa fase ocorre a fim de que elas se ajustem à cultura organizacional, isto é, aos seus hábitos, crenças, valores e normas. A cultura além desses papéis, exerce algumas outras funções dentro do ambiente organizacional, as quais promovem o cotidiano nesse espaço, tais como: o senso de identidade entre os membros da empresa; promove o comprometimento; incentiva a estabilidade social da organização; auxilia como meio de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores. Enfim, resumem-se nas expectativas que dia a

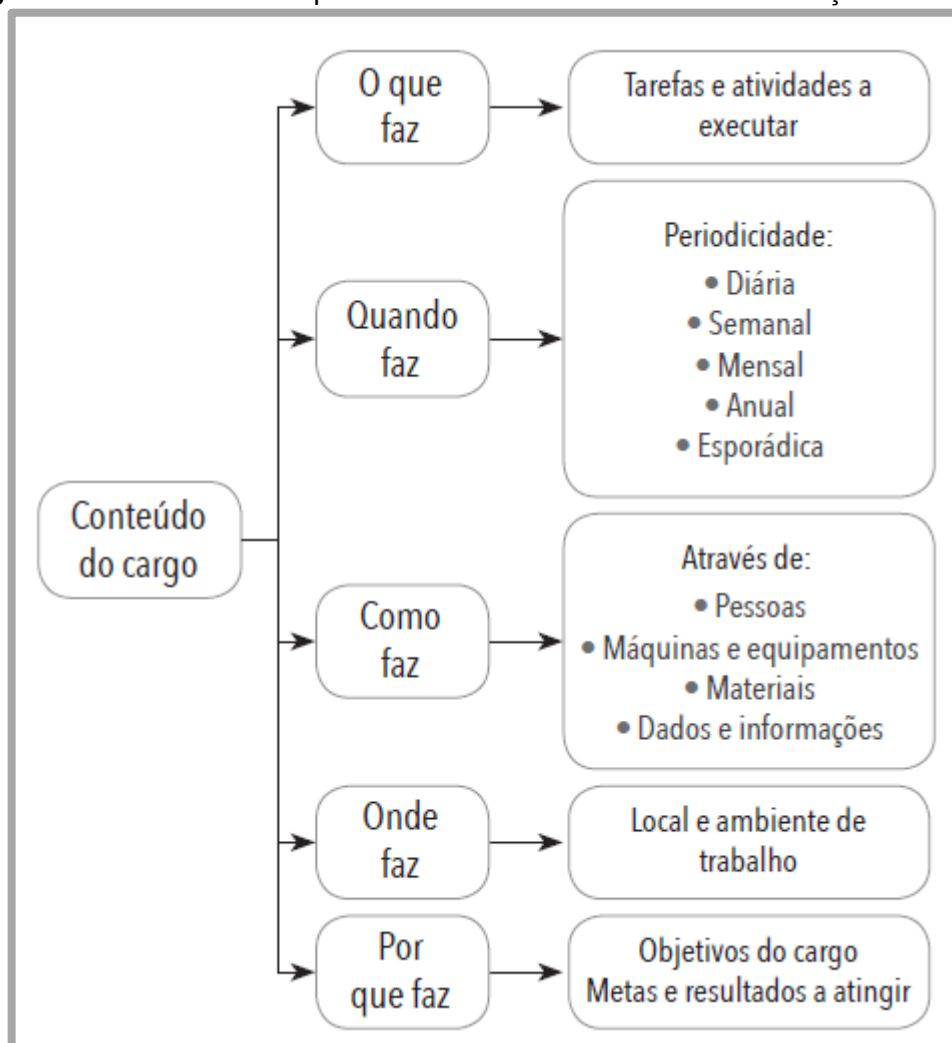
dia são compartilhadas entre todos os membros ao adentrar a organização (BARBIERI, 2016; CHIAVENATO, 2014).

Outro aspecto que contempla a aplicação de pessoas trata do desenho organizacional, ou melhor, a forma ou estrutura em que se acha definida, quem faz o que na organização. Em outras palavras, são os cargos e funções desenhados na organização, visando tornar claro quais são as atividades que as pessoas irão realizar, a fim de orientar e acompanhar seu desempenho (CHIAVENATO, 2010).

Knapik (2012, p. 227) define cargo como uma “[...] aglomeração de todas as tarefas e responsabilidades (funções) atribuídas ao seu ocupante e está representado no organograma, é um espaço organizacional”. A autora reforça que o cargo é constituído por deveres e responsabilidades, e ainda é com os cargos que a organização distribui e utiliza seu capital humano (KNAPIK, 2012). Portanto, destaca-se que:

O cargo constitui a base da aplicação das pessoas na organização. Ele é composto pelas atividades a serem desempenhadas pelo indivíduo e ocupa uma posição na estrutura da organização. Para desempenhar suas atividades a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida. O cargo, portanto, constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais (PIZOLOTTO; DREWS, 2009, p. 28).

Além da formulação e estruturação dos cargos, se faz necessário descrever e analisar os cargos para que as pessoas possam ser aplicadas e com isso contribuir com a organização. A atividade de descrição de cargos está relacionada a um “[...] processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 229). Além disso, a descrição de cargos reflete um retrato simplificado das atribuições e principais responsabilidades definindo o que o colaborador faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz (CHIAVENATO, 2014; PIZOLOTTO; DREWS, 2009). A figura 4 demonstra esses principais aspectos que envolvem a descrição de cargo.

Figura 4 - Conteúdo e Responsabilidades de acordo com a Descrição de Cargos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Pizolotto; Drews (2009).

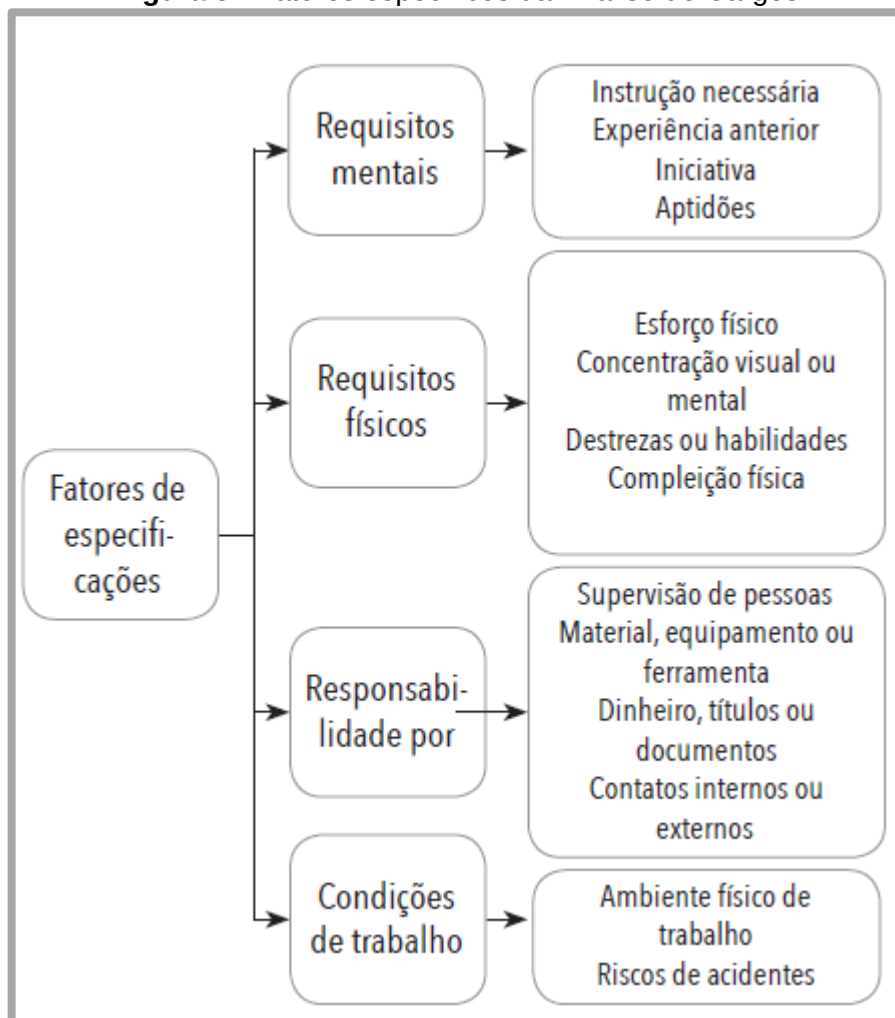
Com a conclusão da atividade de descrição de cargos, elabora-se a análise de cargos que visa a “[...] obtenção de informações sobre cargos, deveres, tarefas e atividades. Pressupõe uma investigação sistemática dos cargos por meio de uma análise predeterminada” (BARBIERI, 2016, p. 63).

Knapik (2012) complementa que a análise de um cargo pressupõe uma pesquisa e a especificação sobre o quê o indivíduo necessita conhecer tecnicamente, além de suas habilidades e capacidades, para que assim possa desempenhar satisfatoriamente suas funções.

Para ajudar nessa pesquisa e discriminação, a análise de cargos busca apontar os requisitos físicos e mentais necessários, bem como as responsabilidades que o cargo determina e ainda as condições em que o colaborador será submetido para que

o trabalho seja executado. A figura 5 resume esses fatores que contribuem para a análise de cargos.

Figura 5 - Fatores específicos da Análise de Cargos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Pizolotto; Drews (2009).

Destarte, a análise de cargos traz consigo diversas informações que contribuem para prescrever as atividades, rotinas e responsabilidades que são inerentes ao cargo. Segundo Gil (2019) a análise e descrição de cargos podem colaborar no ajuste de várias situações em que área de GP está envolvida, quais sejam:

- a) a determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção do pessoal;
- b) o fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;

- c) o fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho;
- d) o fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho;
- e) o fornecimento de subsídios para avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- f) a determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- g) o fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito (GIL, 2019, p. 191).

A análise de cargos possui relevância junto à Gestão de Pessoas, pois colabora com uma gama de subsídio e elementos que fortalecem o planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho junto à organização e mais do que isso permitem melhorar o desempenho e a produtividade organizacional (DESSLER, 2013).

Ao aplicar as pessoas em seus cargos e funções, a organização necessita acompanhar o desenvolvimento e desempenho de seus colaboradores. E essa atividade é realizada por meio de uma avaliação de desempenho que deve trazer informações quanto a contribuição das pessoas à organização. A “[...] avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (CHIAVENATO, 2009, p. 245). A avaliação de desempenho, permite mensurar o desempenho atual ou passado visando uma melhor coordenação e acompanhamento das pessoas e equipes de trabalho por parte dos gestores, ofertando aos colaboradores *feedbacks* e treinamento com o intuito de gerar melhor desempenho e maior motivação às pessoas (BARBIERI, 2016; DESSLER, 2013). Nesse sentido, cumpre salientar que:

Todo empregado precisa receber um *feedback*, um retorno a respeito do seu desempenho para saber se está ou não no caminho certo e alinhar expectativas de atuação, identificar necessidades de mudanças de comportamento e atitudes e de aquisição de habilidades. Essa avaliação procura reduzir incertezas, fornece indicadores para aumentos de salário, promoções e demissões, bem como possibilita saber o que a chefia está esperando como desempenho desejado de cada empregado (KNAPIK, 2012, p. 237).

Gil (2019, p. 168) aponta que a avaliação de desempenho promove diversos objetivos estratégicos da gestão de pessoas, permitindo:

- Definir a contribuição de cada funcionário para a organização;

- Identificar pontos fortes e pontos fracos de cada funcionário;
- Reconhecer o desempenho individual;
- Promover o autoconhecimento dos funcionários;
- Verificar a eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar necessidades de treinamento individuais e organizacionais;
- Reforçar as estruturas de autoridade;
- Documentar decisões relativas ao desempenho dos funcionários;
- Definir candidatos para promoção;
- Definir transferências e mudanças de atribuições;
- Decidir acerca de demissões;
- Validar processos de seleção;
- Subsidiar a redefinição dos perfis requeridos dos ocupantes dos cargos;
- Subsidiar decisões sobre recompensas e remuneração;
- Subsidiar a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Com os objetivos estratégicos definidos, a avaliação de desempenho poderá ser debatida entre o gestor e o colaborador visando o intercâmbio de informações e ideias levando a um acordo relacional em que ambas as partes obtenham ganhos, ou seja, a organização fornecerá dispositivos para o crescimento pessoal e em contrapartida, os colaboradores têm de alcançar os resultados organizacionais (objetivos e metas) satisfatoriamente (DREWS; PIZOLOTTO, 2009). Assim, considera-se que:

A avaliação de desempenho é um sistema ideal para afirmação da importância das pessoas para o atingimento de bons resultados empresariais. Num bom sistema de avaliação de desempenho, deve ocorrer o desdobramento de metas, a segmentação de objetivos estratégicos, de cima para baixo, através de vários níveis hierárquicos de uma organização. A avaliação do desempenho demanda uma parceria entre os gestores das diversas áreas e o RH (BARBIERI, 2016, p. 79).

Quando a organização já tem estabelecido a atividade de avaliação de desempenho, ela pode galgar caminhos ao encontro do alto desempenho organizacional alinhando gestores e colaboradores no que tange a melhoria do trabalho em equipe, bem como empoderar seus colaboradores para tomada de decisões, devido ao alinhamento transparente dos objetivos e metas organizacionais. Esse passo permite para o colaborador a viabilização de promoções, aumentos salariais, transferências, por exemplo, pois a empresa enxerga-o como um ativo de

conhecimento organizacional, elevando o grau de excelência da empresa e a possibilidade de criação de sua vantagem competitiva (BARBIERI, 2016).

Por vezes, pode acontecer de um indivíduo com boas habilidades e competências demonstrar um desempenho abaixo do esperado, que pode ser reflexo de uma avaliação de desempenho sem métricas, falta de objetivos claros, ausência de empatia da liderança para o entendimento dos requisitos do trabalho, ou ainda se o colaborador não compreende que a organização está lhe recompensando de maneira satisfatória. Assim, a organização precisa ter consolidado e transmitir de forma clara e transparente os seus processos, principalmente o de recompensar pessoas. A “[...] recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 237). Essas recompensas podem ser entendidas com o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, entre outras (DUTRA, 2016).

A questão de recompensar pessoas, tem sua ênfase na GP, pois é um componente principal para a motivação e incentivo dos colaboradores no alcance de metas e resultados em relação a suas expectativas (CHIAVENATO, 2010). O recompensar pessoas, está relacionado à remuneração, programas de incentivo e programas de benefícios e serviços. Para tanto, as organizações necessitam desenvolver princípios de remuneração e valorização eficazes que elevem a motivação, retenção e interesse das pessoas em manter-se na organização por longo prazo (KNAPIK, 2012).

Diferentes modelos de incentivos e recompensas são usados pelas organizações, ligadas às funções ocupadas, tempo na organização, ao desempenho alcançado ou ainda às metas e resultados a serem atingidos (CHIAVENATO, 2010). Desse modo, proporcionar e manter a segurança e a estabilidade das pessoas no ambiente organizacional é uma grande responsabilidade, que se mal gerida pode mexer com o nível de *turnover* na organização, ou com o comprometimento das pessoas, ou seja, pode quebrar uma estabilidade organizacional mínima, e reverter a força de trabalho de seus colaboradores (KNAPIK, 2012).

Hoje as organizações bem administradas trabalham muito com a avaliação de desempenho e a questão das recompensas baseadas nas competências que o indivíduo possui e aquelas que a organização demanda e oferece meios para que o

colaborador possa desenvolvê-las e isso permite alavancar a motivação do mesmo, possibilitando sua manutenção e permanência na organização.

2.2.3 Manutenção de pessoas, dotando-as de competências

As pessoas se tornaram um ativo importantíssimo para a sobrevivência e competitividade das organizações. E, sob o olhar da Gestão de Pessoas (GP), a organização busca a manutenção das pessoas criando um espaço peculiar, para que possam trabalhar com uma certa dose de autonomia, tenham um ambiente de trabalho amistoso e se sintam engajadas e orgulhosas em fazer parte da organização. Além disso, o colaborador percebe como um bom local para permanecer se outros aspectos ligados a qualidade vida, saúde e segurança no trabalho também estiverem sendo realizados com cuidado pela organização.

Esse tipo de manutenção das pessoas permite que elas fiquem satisfeitas e motivadas na medida em que suas condições físicas, psicológicas e sociais estão sendo levadas em consideração e como retorno, os funcionários tendem a compromissar-se com os objetivos e metas organizacionais (PIZOLOTTO; DREWS, 2009). Portanto, salienta-se que:

Todos esses processos visam a proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amistosas e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Além da manutenção desses aspectos físicos, psicológicos e sociais a organização tende a utilizar outros processos de grande relevância, como por exemplo, o treinamento e desenvolvimento de seus talentos, dotando-os de competências, com o objetivo também de garantir a permanência e retenção das pessoas na organização. Sob essa ótica, o processo de desenvolver as pessoas no contexto organizacional abarca a questão de treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como a gestão de suas competências (MOREIRA *et al.*, 2017).

Para que as estratégias organizacionais aconteçam, as pessoas que lá estão necessitam ser ágeis, terem pensamento crítico, talento e estar atentas aos riscos e oportunidades do mercado. Mas, para alavancar essas destrezas é condição *sine qua*

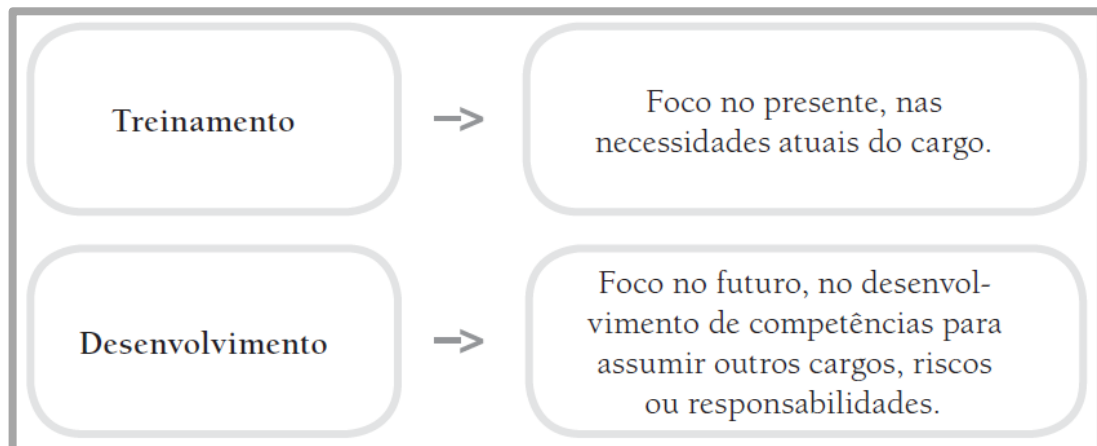
non a realização por parte da organização de programas de treinamento visando ao desenvolvimento das pessoas. As “[...] organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham” (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

No que tange à questão do treinamento e desenvolvimento, vale lembrar que existem algumas diferenças entre ambos e que fazem a organização realizar investimentos distintos de acordo com seu plano de futuro:

- Treinamento: Está focado no presente, em melhorar a performance a curto prazo, sanando possíveis falhas e dificuldades de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Relaciona-se com todas as ações que tem como intuito propositalmente voltadas a expansão da capacidade das pessoas para desempenhar adequadamente as atividades correlatas ao cargo que ocupam na organização.

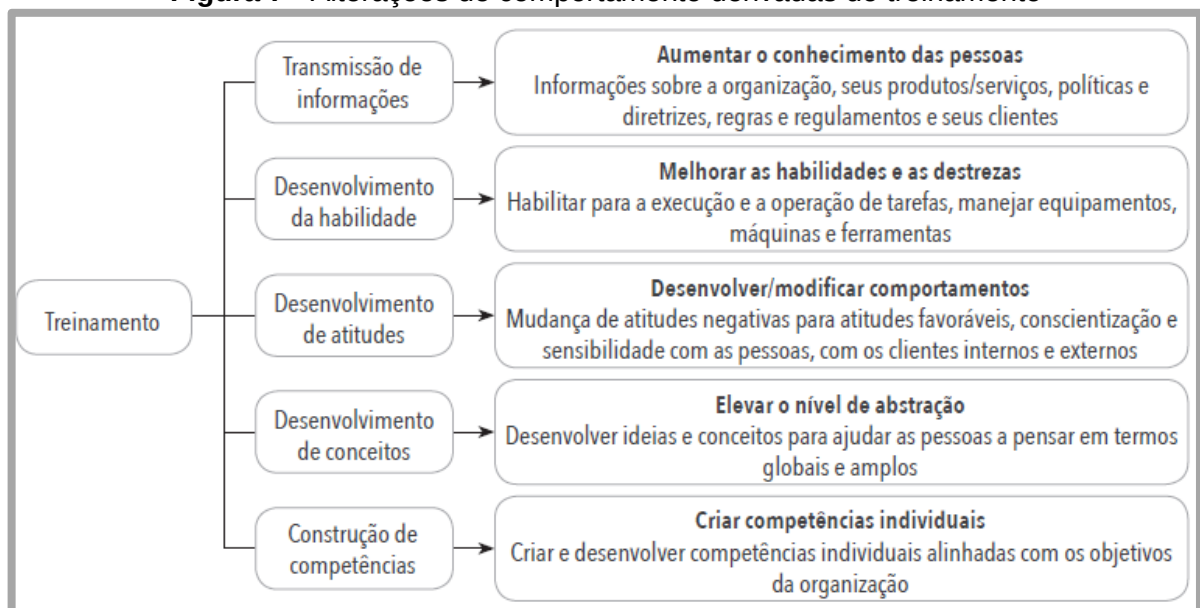
- Desenvolvimento: Direcionado para o futuro, está ligado ao conjunto de experiências de aprendizagem, mas que não necessariamente está associada aos cargos que as pessoas exercem hoje, contudo favorecem oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. O desenvolvimento de pessoas remete aos cargos a serem ocupados a médio e longo prazo na organização e também aos conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Logo, as ações relacionadas ao desenvolvimento abrangem um compromisso maior com a capacitação das pessoas, pois este equipara-se com os objetivos estratégicos da organização (GIL, 2019; KNAPIK, 2012).

Essas diferenças acham-se sintetizadas na Figura 6. Desse modo, treinamento e desenvolvimento de pessoas mesmo com suas diferenças, depende do incentivo da organização, mas há também necessidade das pessoas buscarem o autodesenvolvimento visando um aperfeiçoamento, alteração ou mesmo novo aprendizado ligado aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes que podem favorecer a si próprio e a organização.

Figura 6 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

Fonte: Elaborado com base em Gil (2019) e Knapik (2012).

Chiavenato (2010), clarifica que o treinamento é tido como um meio de desenvolver competências nas pessoas, motivando-as a serem mais produtivas, criativas e inovadoras elevando sua participação e contribuição para com os objetivos estratégicos, além de aumentar seu valor como ativo organizacional. O autor ainda descreve, como é possível observar na Figura 7, que por meio do treinamento e do desenvolvimento de pessoas cada uma delas é capaz de assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos distintos, desenvolver conceitos abstratos e, especialmente constituir competências individuais.

Figura 7 - Alterações de comportamento derivadas do treinamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

O treinamento além de permitir o desenvolver de diversas habilidades nas pessoas, concomitantemente, promove a disseminação de novas informações e intensifica o desenvolvimento de atitudes e conceitos. Parte “[...] dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade” (CHIAVENATO, 2010, p. 368). Diante disso, para o treinamento alcançar esses resultados, deve-se conceber um processo formado de quatro etapas, sendo:

- Diagnóstico: levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- Desenho: elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
- Implementação: execução e condução do programa de treinamento.
- Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento (CHIAVENATO, 2014, p. 315-316).

Corroborando com essa ideia, Salas e Cannon-Bowers (2001) descrevem de uma maneira similar as fases importantes para o alcance de um treinamento proveitoso em termos de desenvolvimento das pessoas:

- Condições antecedentes ao treinamento: Características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais;
- Métodos de treinamento e estratégias instrucionais: Aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento;
- Condições pós-treinamento: Avaliação do treinamento, manutenção e generalização de comportamento.

Ratificando essa assertiva, Lacombe e Heilborn (2008, p. 271) pormenorizam alguns elementos que salientam o porquê dos treinamentos:

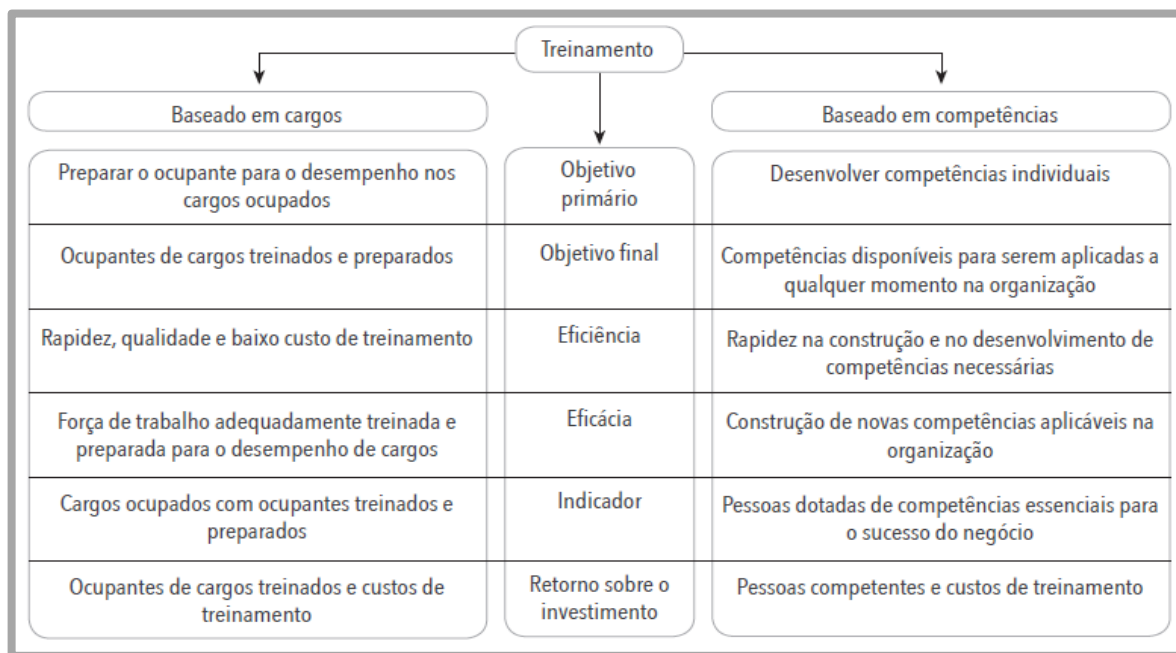
- a) Toda organização tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os empregados são selecionados com base em suas qualificações gerais, e as organizações muitas vezes, têm técnicas, tecnologias, políticas, normas e planos específicos, que precisam ser ensinados;
- b) Novas funções surgem e outras desaparecem; o conhecimento humano evolui, obrigando as pessoas a se atualizarem;
- c) Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma organização que não treina não agrada aos bons profissionais;
- d) O treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais.

Observando as premissas e fases que compõem a assertividade de um treinamento, verifica-se que ele não está apoiado na questão somente de preparar as pessoas visando à melhoria de suas destrezas em função do cargo que ocupam, mas sim tem um compromisso de transmitir valor agregado às pessoas seja pelo desenvolvimento ou até mesmo pela criação de competências, permitindo que elas retribuam a organização por meio do alcance dos resultados organizacionais. Tal enfoque pode ser visto na Figura 8.

Por sua vez, quanto à agregação de valor:

Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim sendo, a agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas sim a melhoria em um processo ou a introdução de uma nova tecnologia (DUTRA, 2016, p. 152).

Figura 8 - Treinamento baseado em cargos e em competências



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Na conjuntura atual, as organizações já notaram que o uso do recurso de desenvolvimento das pessoas pode lhe trazer ganhos competitivos significativos, à medida que conseguem por meio do desenvolvimento de competências em seus colaboradores obterem melhores desempenhos e agilidade para atuar com o ambiente externo.

Esse investimento no desenvolvimento humano organizacional pode ser um estímulo a mais para obtenção de vantagens competitivas. E, para os indivíduos da organização, constitui uma oportunidade de crescimento na carreira, bem como uma maior segurança e satisfação quanto às suas capacidades dentro da organização. Entretanto, além dessas questões, Dutra (2016), também indica outros pontos que podem influenciar no assunto desenvolvimento:

O grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente tão volátil como o que vivemos e provavelmente viveremos amanhã. Para enfrentar esse desafio, temos que encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento das pessoas e da organização. Podemos antever que, independentemente dos possíveis cenários futuros, as organizações e a sociedade como um todo caminham para uma maior complexidade tecnológica e das relações. As pessoas necessitam ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ao mesmo tempo o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade (DUTRA, 2016, p. 114).

Por conseguinte, temos então que o desenvolvimento da pessoa está relacionado com competências e responsabilidades advindas de um ambiente de alta complexidade. Sob essa perspectiva permeiam alguns desdobramentos ligados ao desenvolvimento:

- Mensuração do desenvolvimento: Quando mensurarmos os níveis de complexidade, podemos medir o nível de desenvolvimento de uma pessoa.
- Perenidade e comparabilidade dos padrões: Como o objeto da mensuração não é o trabalho da pessoa e sim a complexidade do seu trabalho, temos um padrão estável no tempo, possibilitando a comparação entre diferentes tipos de trabalho e de trabalhos em distintos contextos.
- Desenvolvimento como patrimônio da pessoa: Quando a pessoa aprende a atuar em um dado nível de complexidade ela não regride para níveis menores, e ainda esse conteúdo desse desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for (DUTRA, 2016; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Desse modo, Dutra (2016) conclui que a melhor maneira de agregar valor ao desenvolvimento de capacidade das pessoas está relacionada em como elas enfrentam situações de complexidade, em que devem defrontar com atribuições (ligadas as funções de seu cargo) e responsabilidades (tomadas de decisões exigidas da pessoa pela empresa). Tal condição, demonstra o nível de desenvolvimento da

pessoa e que permite criar mecanismo de acompanhamento e progresso quanto às competências e às pessoas que a organização pretende ter em sua ambiência.

Entretanto, para que todo esse movimento possa acontecer, não se deve esquecer que as pessoas precisam estar satisfeitas e com espírito de engajamento latente aos benefícios futuros que as ações de treinamento e desenvolvimento possam trazer a elas dentro e fora da organização, pois se esse método não for claro e transparente há enormes chances de que os indivíduos não irão comprar a ideia e muito menos vão querer participar. Então, a maneira de engajar as pessoas a buscarem ou aceitarem o desenvolvimento é por meio do entendimento explícito de que qualquer treinamento e desenvolvimento pretende criar ou aumentar competências aos indivíduos que estão se capacitando.

Assim, a área de Gestão de Pessoas deve esforçar-se para que o conceito de competência possa ser encarado por todos no ambiente organizacional como uma prerrogativa para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Esse debate sobre competência não é novo, o conceito de competência, utilizado nas organizações contemporâneas, não é recente. Trabalhar buscando pessoas eficientes vem desde a época inicial da revolução industrial com Taylor ao se pregar a máxima eficiência dos colaboradores, por meio do treinamento e qualificação voltada nessa fase inicial para o aperfeiçoamento das habilidades técnicas visando desempenhar como cada vez mais primor as tarefas operacionais exigidas pelo cargo. Posteriormente, com as pressões sociais ocasionadas para melhoria no tratamento dos indivíduos no local de trabalho, além da complexidade das organizações e do mercado alcançando dimensões rápidas, a conceituação do termo competência elevou-se e introduziu os aspectos do conhecimento e das atitudes que, em conjunto, permitem às pessoas exercer suas funções com valor e levar resultados para a si próprios e para a organização.

Essa relevância em torno da competência foi observada por vários autores e alguns merecem destaque, tais como Le Bortef (2003) que conceituou a competência como a resultante de um saber, poder e querer agir aos quais cada um deles incide: no 'saber agir' tem-se um saber fazer mobilizando, integrando e transferindo recursos, conhecimentos e habilidades em um dado contexto profissional; o 'poder agir', que abarca uma conjuntura facilitadora que permite fornecer métodos apropriados para a concepção da competência, levando em conta a autonomia para agir, os conjuntos de recursos e as formas de trabalho; 'querer agir' coragem para lidar com desafios,

refletindo uma imagem positiva de si, que enalteça e inspire a mobilização para um contexto de reconhecimento e convicção do trabalhador para assumir riscos.

Em resumo a competência para Le Boterf (2003) congrega um conjunto de aprendizagens, saberes e experiências de um indivíduo ao longo de sua trajetória e que pode ser impactada por um determinado contexto, como por exemplo o organizacional que pode influir na pessoa desde as formas com as quais ele se relaciona com as atividades e colegas de trabalho, pela própria cultura da organização, ou ainda por crises, limitações e outros imprevistos que possam surgir e fazem com que essa pessoa possa demonstrar sua competência. Desse modo:

O diferencial de competitividade não depende mais apenas de boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa. O gerenciamento do capital dos recursos humanos assume nele um lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências da qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização. A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências (LE BOTERF, 2003, p. 17).

Outro autor que se destaca no discurso sobre competência é Zarifian (1999, 2003). Para ele, a competência é a inteligência prática em situações que se sustentam sobre os conhecimentos adquiridos e que se tornam mais vigorosos à medida que a complexidade das situações aumenta. O autor ainda complementa sua definição sobre a competência ao dizer que ela está relacionada a ‘tomar iniciativa e assumir responsabilidade’, ou seja é por meio dela que o indivíduo se posiciona em ocorrências e eventos profissionais aos quais se depara e precisa agir (ZARIFIAN, 2011). É nesse contexto que a competência entra em ação. Desse modo, “[...] a competência é um entendimento tático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2011, p. 72).

Além do conceito de competência, Zarifian (1999) individualiza a competência em cinco tipos em uma organização, sendo:

- Competências sobre processos: refere-se aos conhecimentos que o indivíduo tem sobre os processos de trabalho.

- Competências técnicas: ligadas ao desempenho das pessoas, mais especificamente aos conhecimentos exclusivos sobre o trabalho a qual deva ser realizado.

- Competências sobre a organização: ligado a autonomia das pessoas, busca do trabalhador o saber para organizar e distribuir os fluxos de trabalho.

- Competências de serviço: está relacionada em convergir com a competência técnica, demonstrando competências para prever qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o usuário final a que ele se destina.

- Competências sociais: conectadas com atitudes que amparam os comportamentos das pessoas em três campos de domínio da competência: autonomia, responsabilização e comunicação; estas levarão ao indivíduo a criar a capacidade de aprendizagem que o levará a construir relacionamentos e mobilizar-se para atender situações que afetem ou agreguem sua vida social, pessoal e profissional.

Diante disso, Zarifian (2011), denota que o conceito de competência e suas classificações possibilitaram a origem de uma gestão de pessoas mais acertada e alinhada quanto às expectativas e necessidades das organizações e dos indivíduos e quanto ao seu uso e desenvolvimento em determinados contextos e situações.

Durand (1998), por sua vez, construiu o conceito de competência ligado a três dimensões conhecida como “CHA”, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, reunindo não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes.

Baseado nessas premissas, a competência além de envolver conhecimentos, habilidades e atitudes, tem o importante papel no desenvolvimento das atribuições e responsabilidades próprias do cargo e que carecem ser colocadas em prática pela pessoa que a exerce (BARBIERI, 2016).

Outro conceito de importância a ser destacado é o de Fleury e Fleury (2000, p. 188) que a define como um “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 188).

Por meio da análise dos conceitos apresentados anteriormente, nota-se que o termo competência está muito associado à agregação de valor e à doação da própria pessoa. Esse tratamento do conceito de competência é o que mais é exigido dos indivíduos no ambiente organizacional atualmente, ou seja, a pessoa precisa ter

conhecimentos provenientes de sua educação e treinamento, habilidades próprias ligadas ao local que trabalha e atitudes que expressam o comportamento humano e organizacional (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017; BARBIERI, 2016).

Além de requerer competência das pessoas, as organizações também contemplam um conglomerado próprio de competência, as quais se formaram ao longo do seu desenvolvimento, resultando no patrimônio de conhecimentos e experiências que a possibilita criar vantagens competitivas em seu campo de inserção (DUTRA, 2016; FLEURY, 2000). Por essa razão é que as organizações utilizam as competências das pessoas e, quando necessário, promovem o aperfeiçoamento de outras. Essa relação cria uma troca contínua de competências em que ambas as partes obtêm ganhos: de um lado a organização por contar com profissionais preparados para atuar em situações profissionais adversas tomando decisões assertivas e, do outro lado, temos as pessoas que apresentam o desenvolvimento de suas capacidades e destrezas pessoais aumentadas. Desse modo, é importante salientar que:

As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas o validam ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2016, p. 50).

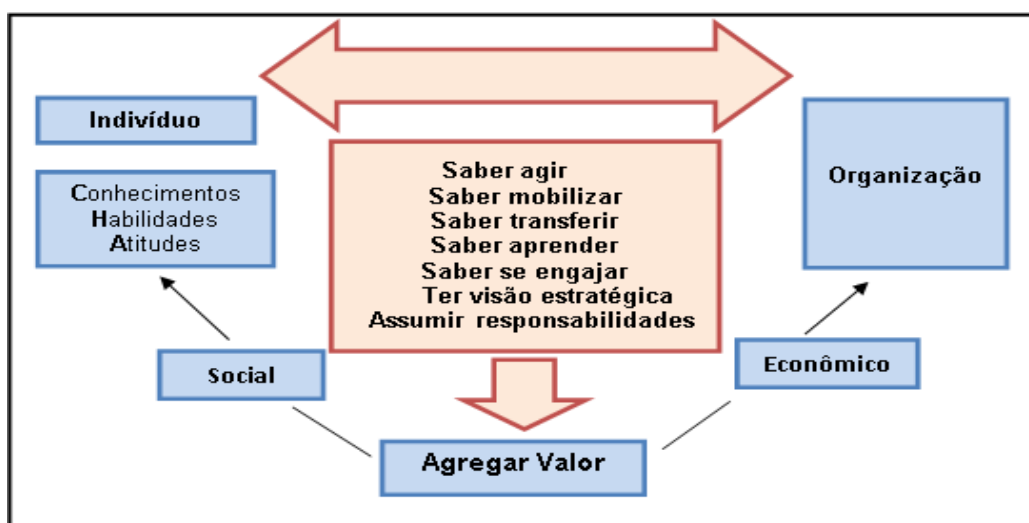
Resumidamente, a promoção e o desenvolvimento de competências nas pessoas, visa que elas tenham habilidades no ambiente organizacional para:

- **Saber agir:** Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- **Saber mobilizar recursos:** Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- **Saber comunicar:** Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
- **Saber aprender:** Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
- **Saber engajar-se e comprometer-se:** Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.

- **Saber assumir responsabilidades:** Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
- **Ter visão estratégica:** Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188, grifo nosso).

A figura 9 expressa a questão da agregação de valor que as competências promovem para as pessoas e também para a organização.

Figura 9 - Competências e seu valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Adaptado de Fleury; Fleury (2001).

Hoje, a potencialidade das competências dos funcionários nas organizações passará em algum momento por desenvolvimento, pois trata-se de um processo que demanda um trabalho contínuo para atuar no competitivo, complexo e mutável ambiente das organizações que demanda novas habilidades, conhecimentos e performances.

Para tanto, Chiavenato (2014, 2010), elenca que é preciso trabalhar intensamente alguns aspectos ligados à competência para que a organização consiga atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar as pessoas, pois ela constitui, atualmente, o ativo de maior valia para as organizações. Sobre os aspectos que a organização e, principalmente, a área de GP deve ter como enfoque principal temos os elementos descritos na Figura 10 e alinhados ao que segue:

- **Conhecimento:** é o saber. É o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o

conhecimento. O conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.

- Habilidade: é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, é a transformação do conhecimento em resultado.
- Julgamento: é saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
- Atitude: é saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar em resultados. É o que leva a pessoa a alcançar a autorrealização do seu potencial (CHIAVENATO, 2014, p. 46-47).

Figura 10 – Saberes baseados em competências e aprendizado



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Nessa perspectiva, o que se vê é que o desempenho organizacional está atrelado ao desenvolvimento de competências profissionais de seus integrantes, pois, a decorrência direta dos resultados obtidos pela empresa perpassa em quão capazes, hábeis, tomadores de decisão e com atitude estão os funcionários para saber obter os resultados almejados pela organização.

Na atualidade, as organizações têm seu valor medido pela sua marca, pelo conhecimento que tem e como este é utilizado, pela agilidade em seus processos, no tempo de resposta ao mercado e pelo capital humano que atrai e retém na sua organização. Esta última, em conjunto com o desenvolvimento de competência é que pode fazer a diferença na organização e, além de levar ao crescimento individual também. Portanto, num contexto do mundo do trabalho cada vez mais competitivo e caracterizado por flexibilidade, incertezas e transitoriedade a noção de dotar as

peças de competências pode ser o alicerce que a organização e a liderança devem ter a fim de acompanhar e assegurar que elas permaneçam motivadas na instituição para alcançar os objetivos e propósitos individuais e estratégicos da organização.

2.2.4 Liderança e acompanhamento das pessoas

A partir da Era da Informação, a organização teve que se reinventar em sua forma de atuação, pois inúmeras mudanças alteraram o seu contexto: no âmbito externo, houve a necessidade de aprender a compreender o mercado e ser competitiva em relação aos seus concorrentes, enquanto que no ambiente interno, além das mudanças estruturais, houve também a valorização de um ativo precioso e que se tornou o diferencial em muitas empresas: as pessoas. Desse modo, surgiu a necessidade de não ter mais apenas um gerente, mas sim de ter uma liderança organizacional diferenciada e que agregasse valor e acompanhasse as pessoas em seu desenvolvimento contínuo, motivação e empatia para que, com esse bom relacionamento, a empresa e as pessoas pudessem, colaborativamente, obter ganhos recíprocos.

Frente o exposto, define-se “[...] liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

Bass (1990) entende que liderança corresponde a uma estruturação ou reestruturação de eventos, percepções e expectativas que ocorre entre a interação dos membros de um grupo. Os líderes são pessoas que interferem e afetam outras pessoas, bem mais do que as outras pessoas afetam a eles.

Hunter (2006, p. 18) traz sua contribuição ao explicar que “[...] liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter”.

Para Covey (2003), a liderança está ligada a transmissão clara do valor e do potencial das pessoas que passam a enxergar tais qualidades em si próprias.

Essas conceituações trazem consigo a ideia que a liderança deve ser compreendida como um sadio relacionamento, abrangência de valor, qualidades, competências e características levando a atuarem promovendo mudanças e

alterações no comportamento das pessoas que são acompanhadas pelo líder mirando ao equilíbrio e uma relação ganha-ganha entre eles.

A organização tem, por meio dos líderes, o contato mais próximo entre ela e seus colaboradores, o que possibilita uma relação direta entre eles e a criação de um senso de harmonia para que além do exercício de suas funções, haja o desenvolvimento, *feedbacks*, direcionamentos em relação a comportamentos e atitudes, bem como auxílio e análise da melhoria no desempenho das tarefas devem ser discutidos em conjunto por ambos. Desses pontos é que decorre a necessidade de líderes mais articulados e que partilhem integralmente das demandas diárias para a equipe a fim de extrair o melhor de cada colaborador. Portanto, é válido ressaltar que:

[...] a legitimidade se dá quando o líder consegue, simultaneamente e de forma contínua, agregar valor para os membros de seu time e para a organização ou negócio. Constatamos que a fonte de poder do líder é cada vez mais a sua contribuição para seus pares, subordinados e parceiros e cada vez menos o título do cargo ou posição na hierarquia (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 386).

O processo de liderança tem norteado o acompanhamento das pessoas e esse é um dos aspectos que permite a conexão dos colaboradores da equipe. Dutra (2016) certifica tal afirmação referenciando que as lideranças bem-sucedidas vêm edificando o acompanhamento e relacionamento com as pessoas por meio de um esforço focado no desenvolvimento do grupo, que independente do compromisso acordado, ou de um desafio requerido, o desenvolvimento da equipe em geral e individualmente terá prioridade. À medida “[...] que esse pacto é construído pelo grupo, seus membros se ajudam mutuamente, criando um efeito sinérgico no desenvolvimento. Esse é um dos aspectos fundamentais para a criação de um grupo de alta performance e em constante crescimento” (DUTRA, 2016, p. 366).

Para garantir essa reciprocidade e acompanhamento entre a liderança e as pessoas, alguns comportamentos que levam a um diferencial e efetividade são esperados:

- Comunicação: A base da comunicação é saber ouvir e compreender as demandas e expectativas das pessoas.
- Delegação: Essa é uma das grandes limitações de nossas lideranças; a delegação é um exercício contínuo e necessita ser desenvolvido com cada integrante da equipe de forma

individualizada, na qual o desafio oferecido é dosado com o ritmo de desenvolvimento da pessoa.

- Sustentação de relacionamentos: A troca contínua e a mútua agregação de valor são as bases para sustentar relacionamentos e parcerias. Para tanto, o líder necessita disponibilizar sistematicamente tempo e energia própria e de sua equipe (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 388).

Todo esse acompanhamento também só acontece por meio do estabelecimento de um perfil de liderança que seja mais condizente com o grupo de pessoas em que o líder está inserido. Nesse sentido, o Quadro 7 retrata algumas teorias e tipos de liderança que Robbins, Judge e Sobral (2010), bem como Melo (2004), explanaram em seus estudos e que permitiram demonstrar os estilos de liderança que as organizações tendem a utilizar de acordo com seu perfil, cultura e valores:

Quadro 7 - Teorias e Tipos de Liderança nas organizações

Teoria dos Traços de Liderança	Identificação as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes.
Teoria Comportamental de Liderança	Propõem que comportamentos específicos diferenciam líderes dos não líderes: - Estrutura de iniciação: Grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos. - Consideração: Grau em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. - Líder orientado para as pessoas: Aquele que enfatiza as relações interpessoais; demonstra interesse pessoal pelas necessidades de seus funcionários e aceita as diferenças entre os membros do grupo. - Líder orientado para a produção: Aquele que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho.
Modelo de Contingência de Fiedler	Considera os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona. - Relação líder-liderados: Grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder.
Teoria da Liderança Situacional (TLS)	Enfoca o nível de prontidão dos subordinados.
Teoria do Caminho-Meta	A função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.
Modelo de Participação e Liderança	Sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.
Teoria de Troca entre Líder e Liderados (LMX)	Propõe a criação de grupos 'de dentro' e 'de fora', sendo que o grupo 'de dentro' recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho.
Teoria da Liderança Carismática	Os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.
Líderes Transacionais	Conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.
Líderes Transformacionais	Inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.
Líderes Autênticos	Sabem quem são, no que acreditam e que valorizam e agem conforme seus valores e crenças, de forma aberta e honesta.
Liderança Carismática Socializada	Estabelece que o líder deve transmitir valores centrados nos outros versus centrados em si mesmos e devem ser modelos de conduta ética.
Teoria da Atribuição da Liderança	A liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos.
Mentoring (Mentor)	Funcionário sênior que patrocina e apoia um funcionário menos experiente, e que apresenta potencial para desenvolvimento futuro; é escolhido e denominado 'protegido'.

Fonte: Baseado em Robbins; Judge; Sobral (2010) e Melo (2004).

Observando o Quadro 7, percebe-se que não há um perfil único que garanta o sucesso de um líder, pois esse profissional deve ter o comprometimento de realizar um acompanhamento efetivo das pessoas. Ele precisa ser um facilitador para que as relações entre ele e os colaboradores aconteçam em harmonia e atendam aos objetivos das pessoas e da organização. Trabalhando dessa maneira, ele poderá conhecer a equipe e propor-lhes desafios em que a fará utilizar suas competências já adquiridas, além de estimulá-la a buscar novos conhecimentos e qualificações. Assim:

A liderança tem um papel central para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para alcançar os objetivos. Saber o que define um líder eficaz pode ser valioso para a melhoria do desempenho do grupo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 389).

O líder tem a responsabilidade de desencadear e acompanhar o crescimento profissional de seus colaboradores com o propósito de desenvolver as competências e habilidades potencialmente fortes deles e minimizar as fraquezas ou debilidades que necessitam ser trabalhadas. Essa preocupação com as pessoas sob seu comando se traduz num sentimento de pertencimento, o que leva cada indivíduo a sentir-se parte do processo. Tal ação do líder, eleva os esforços e o comprometimento com os outros colaboradores e com os resultados e desempenho organizacional (MUSSAK, 2010).

Seguindo essa premissa, Chopra (2012) descreve os 10 princípios que o líder deve ter consciência para contribuir no acompanhamento, manutenção e crescimento da sua equipe, levando-os a trilhar caminhos em direção à valorização e à novas oportunidades:

1- Líderes e seguidores cocriam um ao outro. Os seguidores expressam um desejo, e o líder fornece a resposta. Ambos surgem ao mesmo tempo. Quando isso não acontece, há um vácuo na liderança; nessas ocasiões, as necessidades tornam-se mais intensas e ao fim desesperadas, pavimentando o caminho para a exploração e o regime ditatorial.

2- Assim como os indivíduos crescem de dentro para fora, os grupos também. As necessidades dos grupos devem ser satisfeitas no ponto em que estão. Algumas vezes um grupo precisa de um progenitor ou protetor, outras vezes de um motivador, curador ou guia espiritual. As necessidades são o combustível das mudanças. O líder opera no nível da alma para causar uma mudança interior, o que, então, é expresso na superfície como sucesso.

3- O resultado de qualquer situação é definido com antecedência pela visão que contribui para a solução. Portanto, as qualidades interiores determinam o resultado.

4- As respostas compartilhadas pelos líderes e seguidores são construídas dentro de nós, nos guiando a evoluir e a progredir. A alma tem consciência de como desenvolver nossa evolução para produzir resultados melhores e mais elevados em qualquer situação.

5- As necessidades têm como função a evolução, e os líderes devem estar conscientes disso para prever o futuro do grupo e antecipar suas necessidades. Em ordem crescente, as necessidades do grupo são por segurança e proteção, realização, cooperação, compreensão, criatividade, valores morais e realização espiritual. Essas são necessidades interiores e exteriores que evoluíram com o passar do tempo na vida de toda sociedade.

6- Para cada necessidade o líder deve representar o papel adequado. A necessidade de segurança pede um protetor; a necessidade de realização pede um motivador; a cooperação pede um formador de equipe; a compreensão pede um orientador; a criatividade pede um inovador; a necessidade de valores morais pede um transformador; a realização espiritual pede um sábio ou visionário. Essa associação é orgânica – a alma sabe como preencher qualquer necessidade com o menor esforço e sem conflitos. O líder que acessa esse conhecimento ganha poder para o bem, muito além daquele que se concentra somente nos objetivos exteriores e recompensas.

7- O líder que compreende a hierarquia das necessidades e respostas será bem-sucedido; o líder que tiver como alvo somente os objetivos externos (dinheiro, vitória, poder) fracassará na área mais importante: guiar a evolução dos seus seguidores.

8- Ao ascender na hierarquia das necessidades, qualquer grupo pode sentir-se inspirado e unido. Os grandes líderes estão em contato com todos os níveis da experiência humana. Eles compreendem que seus seguidores anseiam por liberdade, amor e riqueza espiritual; portanto, não temem se oferecer a objetivos maiores que estão além das recompensas materiais. Mas, ao mesmo tempo não lideram do topo da montanha. O desafio mais próximo pode parecer tão pequeno quanto uma discussão orientada em que as pessoas sentem-se seguras para expressar seus sentimentos mais íntimos ou tão profundo quanto liderar uma sociedade para longe da opressão. A alma conhece cada nível da vida; um grande líder aspira saber o mesmo.

9- Liderar com a alma significa doar de si mesmo. Significa que o líder oferece confiança, estabilidade, compaixão e esperança. Ele investe tempo nos relacionamentos com aqueles que o procuram por respostas. Sem medo de criar vínculos emocionais, ele não se esconde de nenhuma necessidade assim que ela se manifesta. Pelo contrário, os líderes que são levados para fora do caminho pelo desejo

de se protegerem emocionalmente, que limitam suas respostas ou que se agarram aos seus egos, acabam fracassando. Eles podem ter sucesso em termos materiais, e se tiverem será desprovido de valor interior.

10- A alma traz ordem a partir da desordem. Traz saltos criativos, respostas inesperadas e sincronicidade que são como presentes que chegam do coração do mistério. Não importa o quanto uma situação possa parecer confusa, a liderança é possível quando está confortável com a incerteza. Uma vez que enxerguem a ordem espiritual oculta que está por trás do que pode parecer um caos, os líderes inspirados prosperam com a incerteza. Todo líder deve aprender como lidar com o fato de que as situações são confusas, caso contrário o grupo que você lidera ficará incapacitado pela desordem. Há sempre um amontoado de necessidades e respostas que devem ser colocados em ordem. Medo e sobrevivência, competição e criatividade, crenças e personalidades fazem suas exigências. Cada um tem uma voz, quer nós a escutemos ou não, mas por baixo dessa superfície confusa há apenas uma única voz, o sussurro silencioso do espírito, que tudo compreende (CHOPRA, 2012).

Em suma, a liderança concretiza-se com a colaboração espontânea das pessoas, e esse comportamento acontece por meio de um incentivo dos líderes e a maneira pela qual ele os suportam, ofertando-lhes oportunidades para atuarem nos processos, conciliando aprendizagem e competências que os possibilitem serem desafiados a evoluir constantemente. Esse estímulo propicia que o mecanismo organizacional funcione e alcance seus objetivos estratégicos com vistas ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis junto ao mercado.

Por fim, toda essa gestão dos processos das pessoas no âmbito organizacional opera de maneira coordenada, pois de outra forma não seria possível manter a organização funcionando, sendo que, improvisações além de desestabilizarem o negócio, levam a organização ao fracasso principalmente num contexto dinâmico e ao mesmo tempo complexo em que elas coexistem.

Dessa forma, as organizações operam seus planos no sentido de alcançar objetivos e atingir sua visão por meio de estratégias organizacionais que estejam também alinhadas aos objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e, para tanto, devem ajustar considerável esforço para a monitoração das operações e atividades que as pessoas desempenham. Esses processos de monitoração relacionam-se com o modo pelo qual os objetivos devem ser alcançados,

ou seja, pela atividade exercida das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2014).

Assim, as organizações precisam estar preparadas para selecionar, aplicar, manter, desenvolver, estimular e encorajar as pessoas para que possam desempenhar suas atribuições com competência e eficiência. Para tanto, necessitam contar com a presença de um líder que as motive e que proporcione um ambiente de busca pela aprendizagem pessoal e organizacional.

3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção são expostos aspectos que contemplam a abordagem e os princípios da aprendizagem, bem como coadunam as organizações e o aprendizado e, ainda, são apresentadas perspectivas sobre programas de treinamento voltados à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de competências.

3.1 Abordagens e princípios

O ser humano está interagindo, a todo momento, com algo ou outras pessoas e essa simbiose se traduz em aprendizagem. Abbad e Borges-Andrade (2014, p. 244) apontam que “[...] a aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento”. Segundo os autores, se não houvesse aprendizagem, os investimentos em educação desde a infância até a vida adulta seriam em vão. A aplicação e esforço que as organizações realizam em relação ao treinamento de seus colaboradores visam seu desenvolvimento individual e coletivo com o intuito de melhorar seus desempenhos e formas de progredir e diferenciar-se em seu trabalho.

O desenvolvimento da aprendizagem reúne necessidades e objetivos distintos de cada pessoa que, envolvidos pelo meio em que estão inseridos e pela interação com outras pessoas, levam a criação de *insights* que permearão suas ações. Kolb (1997) expõe quatro habilidades para efetivação da aprendizagem e, que segundo ele, somente se elas forem experimentadas ou vivenciadas é que poderão, de fato, alcançar a aprendizagem:

- **Experiências concretas:** propiciam dados, informações, sensações, percepções e atitudes.
- **Observação reflexiva:** por meio desse agrupamento de experiências observações e reflexões, informações individuais serão compartilhadas, levando a construção de experiências vividas.
- **Conceituação abstrata:** formação de conceitos criados após o compartilhamento das informações, gerando pensamentos comuns.
- **Experiência ativa:** com a experimentação de situações, novas indagações surgem estimulando a procura por novas experiências, revelando um novo ciclo de aprendizagem.

Dessa capacidade de aprendizagem, decorre a construção de conhecimentos e a satisfação para aprender por meio de experiências e estratégias que incentivem o alcance desse objetivo na sociedade contemporânea, caracterizada por uma economia baseada na informação e no conhecimento. Entretanto, como explicitam Forcheri; Molfino e Quarati (2000), existem algumas circunstâncias que fazem com que os indivíduos não tenham a percepção, a satisfação inicial e nem visualizem a necessidade de aprender sobre determinado assunto ou objeto, pois *a priori* eles estão sendo compulsoriamente influenciados a aprender por algum meio (escola, família, trabalho, entre outros) e, somente no transcorrer do aprendizado, é que a motivação e experimentação vivenciada se consolidam.

Para diminuir o impacto dessa forma de aprendizagem existe a necessidade de demonstrar claramente qual é o objetivo, as interações com o contexto e com outras pessoas a fim de que determinada aprendizagem ocorra por meio do progresso esperado e que, além disso, possa contribuir também para o desenvolvimento de habilidades, tais como: flexibilidade, postura ativa, senso de responsabilidade, auto avaliação e adaptabilidade (FORCHERI; MOLFINO; QUARATI, 2000).

Para Rigggenbach (2007) a aprendizagem resulta muito além dessa interação das pessoas e o meio, pois, para a autora existem influências de crenças, valores, pressupostos e emoções. Argyris e Schon (1978) descrevem que a aprendizagem acontece somente quando o novo conhecimento é traduzido e replicável por um comportamento diferente. Essa é uma das premissas elencadas por Caravantes e Pereira (1981) ao argumentarem que a aprendizagem é um processo que se deriva de conhecimentos já adquiridos com a prática e experiência crítica e que por estes se produzem alterações relativas ou mesmo permanentes no comportamento das pessoas. Como Kolb (1984) declara: “[...] aprender é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência” (KOLB, 1984, p. 38, tradução nossa). Kim (1993) sintetiza que a aprendizagem baseada nessas conceituações tem partes importantes no que tange ao que as pessoas aprendem (*know-how*) e como elas entendem e porque aplicam esse aprendizado (*know-why*).

Toda essa participação do indivíduo demonstra o quanto a aprendizagem tem inter-relações voltadas aos aspectos sociais e do contexto em que as pessoas estão inseridas. Wenger (1998) argumenta que a aprendizagem está relacionada à manifestação social e à experimentação do ambiente: as pessoas constroem e internalizam valores, comportamentos, formas de pensar e agir em sociedade. Para

Wenger (1998), a aprendizagem como fenômeno partícipe do contexto social difunde-se por meio de quatro componentes:

1- Significado: é o modo das pessoas expressarem sobre suas habilidades de maneira individual e coletiva, é a capacidade delas sentirem o mundo como significativo.

2- Prática: relacionada pela maneira como as pessoas compartilham suas descobertas históricas e sociais e as perspectivas que sustentam suas ações por meio de um envolvimento mútuo.

3- Comunidade: ligada com as experiências sociais vividas pelo sujeito, e que influem em sua forma de pensar e agir levando a pessoa a se sentir competente ou não junto ao contexto coletivo em que vive.

4- Identidade: implica no caminho que a pessoa se percebe persuadido pelos outros três componentes, e por meio das mudanças acometidas pela aprendizagem são criadas histórias pessoais nas comunidades em que o indivíduo está inserido.

Toda essa interação propicia a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo a criação de significados que, conectados às crenças, aos valores e às emoções, refletem na aprendizagem do indivíduo em seu meio. Observando a questão do aprendizado com significado, temos os estudos de Ausubel (1973) que desenvolveu sua teoria centrada na ideia que a aprendizagem é um processo em que um novo conhecimento interliga-se sem pressão à estrutura cognitiva da pessoa levando-a para que seu conhecimento anterior interatue de maneira significativa com o novo conhecimento gerando mudanças em sua disposição cognitiva.

Ausubel, Novak e Hanesian (1980, p. 34) explicam que “[...] a aprendizagem significativa envolve a aquisição de novos significados e estes, por sua vez, são produtos da aprendizagem significativa”. Essa organização cognitiva possibilita no contexto da aprendizagem, a explanação de conceitos científicos e proposições que congregam a construção de novos conjuntos de relações que interagem com conhecimentos específicos e, que de acordo com Ausubel (1973) recebem o nome de subsunçor. O termo subsunçor trata-se de “[...] uma estrutura específica na qual uma nova informação pode se agregar ao cérebro humano, que é altamente organizado e detentor de uma hierarquia conceitual, que armazena experiências prévias do sujeito” (AUSUBEL, 1973, p. 25).

Em resumo, o surgimento de novos significados contribui para o processo de aprendizagem significativa das pessoas, na medida em que as informações se

relacionam com o conhecimento do indivíduo formando uma nova estrutura de conhecimento específico que se traduz num processo de aprendizagem individual.

Para Abbad e Borges-Andrade (2014), o termo ‘aprendizagem’ possui uma ampla gama de definições que variam de acordo com o autor, a sua teoria e suas abordagens. Entretanto, de maneira geral, a aprendizagem gera mais influência nas mudanças de comportamento, do que pelo contexto em que ela está envolvida. Se “[...] a mudança no indivíduo ocorre em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição, pode ser dito que ocorreu uma transferência de aprendizagem” (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 117).

Riggenbach (2007) observou que as pessoas aprendem em qualquer local (seja no trabalho, escola, na igreja), ou seja, onde há interação entre o meio e os indivíduos, haverá diferenciação de comportamentos e de conhecimentos. O “[...] conhecimento é fruto da convenção, isto é, de acordos circunstanciais que não necessariamente representam a única possibilidade de interpretação da realidade” (CORTELLA, 2006, p. 104). Assim, pode-se destacar que:

Os indivíduos mudam ou adaptam os conceitos à luz de suas experiências e reinterpretam a linguagem utilizada para expressá-los. Quando uma palavra ou um conceito novo é incorporado a um sistema de linguagem antigo, um influencia o outro. O próprio sistema enriquece o que o indivíduo lhe conferiu. Todo o nosso conhecimento, portanto, possui uma dimensão tácita (SVEIBY, 1998, p. 36).

A aprendizagem em certos momentos para as pessoas pode aparentar que esteja somente ligada a questão de transparência. Entretanto, como explica Senge (1999, p. 37), “[...] no mínimo a aprendizagem significa absorver informações”. A palavra ‘aprender’ advém do indo-europeu e significa trilha, que consiste em adicionar a capacidade das pessoas por meio de experiências decorrentes delas terem seguido uma trilha (SANTOS JUNIOR; BISPO; MOURA, 2007).

Todas essas mudanças de comportamento incitam a promoção do que Senge (1999) chama de ‘mudança profunda’, processo em que ocorrem modificações internas nos valores, anseios e aspirações relacionadas aos comportamentos das pessoas em contato com mudanças externas e segundo o autor é dessa forma que se processa a aprendizagem.

O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, ainda, conforme Senge (1999) possui uma demanda longa e necessita de práticas para que possa trazer resultados e contribuir para a geração de capacidades nas pessoas via aprendizagem. Essas capacitações estão ligadas segundo ele com a aspiração, conversão reflexiva e compreensão da complexidade:

- **Aspiração:** essa capacidade tem como intuito orientar de forma individual e coletiva as pessoas na busca do que elas realmente precisam, ao invés de elas reagirem somente devido às circunstâncias.
- **Conversação reflexiva:** é ligada à capacidade de dialogar com as pessoas promovendo reflexões e indagações que possibilitem a construção de compreensão compartilhada e coordenada em ações eficazes.
- **Compreensão da complexidade:** reflete a capacidade de entendimento de um problema em todas as suas nuances e consequências de curto e longo prazo e como agir a elas (SENGE, 1999).

Senge (1999) resume que essas capacidades são responsáveis para elevar o processo de aprendizagem e que, ao longo do tempo, elas vão sendo testadas e aprimoradas juntos a aprendizagem, mas que não devem ser forçadas ou impostas, sob o risco de prejudicar o processo de aprendizagem. A aprendizagem também acontece baseada nas escolhas e nas necessidades que o indivíduo tem dependendo do contexto em que está inserido:

A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em contextos da vida real, e não em sala de aula ou sessões de treinamento. Este tipo de aprendizagem pode ser difícil de controlar, mas gera conhecimento que perdura: maior capacidade de ação eficaz em contextos relevantes para aquele que aprendeu (SENGE, 1999, p. 37).

Além das questões de percepção, capacidades e necessidades, Bastos *et al.* (2002) sinalizam que a aprendizagem envolve um processo complexo de fatores intra e interpessoais ligados ao cognitivo humano, ao lado afetivo e motor dos sujeitos. Assim, a aprendizagem pode ser traduzida num domínio efetivo de novas habilidades e atitudes que, durante esse processo são absorvidas diante do contexto convívio, das experiências anteriores, das motivações, ansiedades, reflexões e indagações que acometem todo o processo de aprendizagem.

Como visto, a aprendizagem envolve processos em que o indivíduo inserido em um contexto social qualquer pode construir capacidades, atitudes, habilidades e

conhecimentos. Seguindo essa lógica, Abbad e Borges-Andrade (2014) sustentam que para se alcançar a todos esses processos que derivam a aprendizagem, outros como a manutenção ou retenção, generalização e transferência são necessários para subsidiar o aprendizado:

- **Manutenção ou retenção:** trata-se do comportamento aprendido que no longo prazo ainda continua sendo externado e transferido em outros momentos.
- **Generalização:** uso de habilidades e comportamentos que foram aprendidos numa dada situação e que conseguem ser aplicados em um ambiente e momento distinto ao que se originou o aprendizado.
- **Transferência:** ocorre quando existem mudanças no comportamento do sujeito em situações diversas ao da aprendizagem.

Esses outros processos que corroboram para a aprendizagem, conforme explana Antonello (2005) serão transferidos seja no contexto do convívio social, educacional ou organizacional, a partir da capacidade que os sujeitos têm de generalizar o que aprenderam, mantendo suas habilidades e dando espaço para a aquisição de novos conhecimentos visando aumentar o seu desenvolvimento futuro. Carvalho (1999, p. 20) reforça essa afirmação ao dizer que “[...] a verdadeira aprendizagem só ocorre quando o aprendiz dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades”.

Em síntese, mediante a prerrogativa de que a aprendizagem pode ser influenciada pelo contexto em que está inserida, há outros fatores que também complementam essa importância com sua relação e interação junto às pessoas visando o compartilhamento e a inserção de novos processos de aprendizagem. Por isso, não há como delimitar fronteiras entre o que o indivíduo aprende, seja em nível individual, grupal (em comunidade) ou organizacional. O essencial é que se usufrua das habilidades de aprendizagem em cada um desses níveis. Isto posto, chancela que a aprendizagem acomete sempre um processo contínuo de novas formas de conduta de ação, de aquisição ou de comportamento, ou seja, é um processo permanente e sempre em mutação que leva as pessoas a aprender por toda a vida (OLIVEIRA; DUTRA, 2007).

Portanto, pode-se dizer que a aprendizagem corresponde a uma mudança no comportamento da pessoa a partir da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências. Com esse intuito, a aprendizagem permite criar situações de maneira que faça os indivíduos buscarem seu desenvolvimento,

conhecimentos e competências, principalmente em momentos de socialização com outros sujeitos. E esses são os objetivos principais no âmbito organizacional, visto que visam extrair o que há de melhor do ser humano por meio de suas capacidades, destrezas e de seus conhecimentos, levando a um crescimento das pessoas e da organização, ou seja, um ciclo em que pessoas e organizações aprendem e que possibilita ganhos para ambas as partes.

3.2 Organizações e o aprendizado

As organizações que buscam ter vantagens e diferenciais competitivos no mercado complexo e globalizado em que atuam, sabem o quanto as pessoas e todo o potencial humano advindo de seus conhecimentos e competências são o cerne para que alcancem resultados estratégicos superiores. Para que esse objetivo seja alcançado, um processo chave de aprimoramento das capacidades denominado por aprendizado, possibilita que as organizações construam sua continuidade e posicionamento no mercado. Essa edificação conjunta, permite um futuro que tenha significado para a organização e seus membros, bem como cria oportunidades de desenvolvimento de conhecimento, habilidades e autonomia para um aprender a aprender constante (CHIAVENATO, 2014).

Os primeiros estudos com ênfase na aprendizagem organizacional vieram do trabalho de autores como Argyris e Schon (1978) que preconizavam que a aprendizagem organizacional estava ligada a um processo de envolvimento da organização na detecção e correção de erros que se desenrolavam por meio de dois ciclos: um ciclo simples e um outro chamado de ciclo duplo de aprendizagem. Assim, se os colaboradores se relacionam com mudanças advindas nos meios externo e interno da organização, detectando erros e corrigindo pontualmente os seus comportamentos sem alterarem as características centrais da aprendizagem organizacional, este ciclo de acordo com os autores designa um ciclo simples de aprendizagem (*single loop learning*). Isto é, a correção do erro compreende somente uma aprendizagem adaptativa, corretiva ou incremental, e a inclusão de novos comportamentos são desenvolvidos com base nas normas, pressupostos e objetivos vigentes nas empresas, sem que haja questionamento e interpelações sobre a razão da existência de tal erro (PARENTE, 2006). Já a aprendizagem em ciclo duplo (*double loop learning*), admite que para a correção dos erros, seja realizada uma investigação

das causas que originaram o problema, levando aos indivíduos a análises e reflexões sobre o erro e, por conseguinte, modificações nas normas e pressupostos organizações a fim de corrigir e extinguir tais falhas (ARGYRIS; SCHON, 1978). Desse modo, o ciclo duplo de aprendizagem revela seu caráter questionador junto à organização e ao indagar os valores e as normas que regem as estratégias de ação leva a serem alteradas ou até mesmo eliminadas, orientando a novas aprendizagens e a criação de novas normas, estruturas e estratégias que sejam mais eficazes à organização (PARENTE, 2006).

Com relação a essa declaração, Huber (1991) indica que a existência da aprendizagem organizacional sugere que uma organização, realmente aprende, se algum dos conhecimentos adquiridos são reconhecidos como potencialmente úteis para ela.

Fiol e Lyles (1985), definem a aprendizagem no ambiente organizacional como sendo o desenvolvimento de ideias, conhecimento e conexões de ações passadas, a sua praticabilidade e a criação de ações futuras. Diferentemente das pessoas, as organizações produzem, desenvolvem e sustentam estruturas de aprendizagem que influenciam seus integrantes, mas que também possam levá-los a transferir com o tempo o que aprenderam à organização. Entretanto, comentam Fleury e Fleury (1995) que como as organizações não possuem cérebros, elas se valem das pessoas e dos seus sistemas cognitivos e da memória para desenvolverem rotinas e procedimentos padronizados para que possam ser replicados e usados para lidar com problemas externos e internos. Essas “[...] rotinas vão sendo incorporadas de forma explícita ou inconsciente na memória organizacional” (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 16), perfazendo a criação da aprendizagem organizacional. Desse modo, pode-se salientar que:

O fenômeno da aprendizagem nas organizações é complexo e multifacetado, devendo ser levado em consideração o contexto organizacional do estudo realizado, a cultura organizacional, os sistemas e as estruturas que fazem parte dos relacionamentos internos e externos, bem como o setor de atuação da organização objeto de estudo (KARAWCZYK, 2014, p. 35).

Baseada nessas premissas, a aprendizagem organizacional vem sendo vista como uma alternativa efetiva para que as organizações possam facear junto às mudanças que decorrem seu ambiente. Nesse movimento as instituições podem

lançar mão e “[...] desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva” (BITENCOURT, 2001, p. 44).

Garvin (2001) afirmou que o aprendizado organizacional pode ser averiguado no decurso de três estágios ou fases justapostas. A primeira fase é a cognitiva quando são apresentadas novas ideias às pessoas da organização, o que permite expandir seus conhecimentos e contribui para pensar diferente. Iniciado esse processo, surge a segunda fase, que o autor chama de comportamental, e que ocorre quando os membros organizacionais começam a internalizar as novas ideias e isso os leva a uma mudança em seus comportamentos. Dessa mudança comportamental, deriva a terceira fase, que está relacionada à melhoria do desempenho e competências, trazendo resultados mensuráveis e até vantagens competitivas para a organização.

A capacidade de aprendizagem organizacional é caracterizada por estabelecer o que as pessoas sabem e pelo seu conhecimento e de forma que a organização pode usá-lo para melhorar sua produtividade. Mediante esses aspectos, observa-se o que a instituição deve levar em conta para a aprendizagem organizacional, além de analisar o quão bem desenvolvido e operacionalmente está o aprendizado no seu âmbito e, ainda, como ele influencia nos resultados da organização (CASTRILLÓN; FISCHER, 2008).

Conceitualmente, nas organizações, o termo ‘aprendizagem’ constitui-se em um campo que possui um vasto debate e entendimentos. Existem considerações voltadas às questões como comportamento, outras sobre o compartilhamento da aprendizagem e do conhecimento, outras com o desenvolvimento de competências, mas principalmente, há em todos, a preocupação imbricada de transformar os conhecimentos individuais e até coletivos em conhecimentos organizacionais. O Quadro 8 exprime as conceituações mais comumente encontradas na literatura.

Quadro 8 - Conceitos sobre Aprendizagem Organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO
Argyris & Schön (1978)	A aprendizagem organizacional é um processo de detecção e correção de erros.
Bastos; Godinm & Loiola (2004)	Aprendizagem Organizacional compreende uma mudança comportamental e atitudinal, onde estão envolvidos os planos afetivo, motor e cognitivo.
Cavaleri & Fearon (1996)	A aprendizagem organizacional é a criação intencional de significados compartilhados derivados das experiências comuns das pessoas nas organizações.
Choo (1998)	O aprendizado na organização assim começa com novos conhecimentos e ideias que podem ser criados internamente, ou podem vir de fontes externas, mas devem ser aplicados para mudar os objetivos e comportamentos da organização para que a aprendizagem seja completa.
Crossan et al (1995)	O aprendizado é um processo de mudança na cognição e no comportamento, e não significa necessariamente que essas mudanças melhorarão diretamente o desempenho.
Daft & Weick (1984)	O aprendizado organizacional é um conhecimento sobre as inter-relações entre a ação da organização e o ambiente.
Day (1994)	O aprendizado organizacional é composto pelos seguintes processos: pesquisa de mente aberta, interpretações informadas e memória acessível.
Fiol & Lyles (1985)	Aprendizagem organizacional significa o processo de melhorar as ações através de um melhor conhecimento e compreensão.
Fleury & Fleury (1997)	O processo de aprendizagem organizacional envolve a definição de novos comportamentos, que demonstrem a efetividade do aprendizado e não somente a criação de novos mapas cognitivos que permitam a compreensão do que está ocorrendo nos ambientes externo e interno.
Garvin (1993)	Uma organização de aprendizagem é uma organização qualificada na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights.
Hedberg (1981)	A aprendizagem organizacional requer tanto mudança quanto estabilidade nas relações entre os sujeitos que aprendem e seus ambientes.
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, através de seu processamento de informações, o intervalo de seus comportamentos potenciais é alterado.
Kim (1993)	O aprendizado organizacional é definido como o aumento da capacidade de uma organização para realizar ações efetivas.
Kim (1998)	A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica, envolvendo motivação e competência, sendo assim um sistema de captura das aprendizagens individuais.
Le Boterf (1995)	O processo de aprendizagem organizacional consiste em um relevante instrumento para que os indivíduos possam aprender a reconhecer os problemas, classificá-los em relação aos seus conteúdos e contextos, tornando-os capaz de aprender a aprender.

Lee et al (1992)	O processo de aprendizagem organizacional é visto como um processo cíclico no qual as ações dos indivíduos levam a interações organizacionais com o ambiente. As respostas ambientais são interpretadas por indivíduos que aprendem atualizando suas crenças sobre as relações de causa e efeito.
Levinthal & March (1993)	A aprendizagem organizacional lida com o problema de equilibrar os objetivos concorrentes de desenvolver novos conhecimentos e explorar as competências atuais em face das tendências dinâmicas para enfatizar um ou outro.
Levitt & March (1988)	As organizações são vistas como aprendendo codificando inferências da história em rotinas que guiam o comportamento.
Maldonado (2000)	A aprendizagem é um processo biopsicossocial através do qual o sujeito modifica seu comportamento e desenvolve ou adquire novas formas de agir.
Marquardt (1996)	Uma organização que aprende poderosa e coletivamente e está continuamente se transformando para melhor coletar, gerenciar e usar o conhecimento para o sucesso.
Meyer-Dohm (1992)	A aprendizagem organizacional é o teste contínuo e a transformação da experiência em conhecimento compartilhado que a organização acessa e usa para atingir seu objetivo principal.
Miller (1996)	A aprendizagem deve ser distinguida da tomada de decisão. O primeiro aumenta o conhecimento organizacional, o segundo não precisa. A aprendizagem pode, de fato, ocorrer muito antes ou muito depois de uma ação ser tomada.
Mills & Friesen (1992)	Uma organização que aprende sustenta a inovação interna com os objetivos imediatos de melhorar a qualidade, melhorar os relacionamentos com clientes ou fornecedores, ou executar mais efetivamente a estratégia de negócios, e o objetivo final de sustentar a lucratividade.
Nadler e outros (1992)	O aprendizado requer um ambiente no qual os resultados dos experimentos sejam procurados, examinados e disseminados por toda a organização.
Senge (1990)	Organizações de aprendizagem são organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde padrões novos e expansivos de pensamento são nutridos, onde aspirações coletivas são liberadas e onde as pessoas continuam aprendendo a aprender juntas.
Slater & Narver (1995)	Na sua definição mais básica, a aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de novos conhecimentos ou insights que têm o potencial de influenciar o comportamento.
Schwandt & Marquardt (2000)	A aprendizagem organizacional representa uma inter-relação complexa entre pessoas, suas ações, símbolos e processos dentro da organização.
Snyder & Cummings (1998)	A aprendizagem é organizacional quando é realizada para melhorar os propósitos da organização. É compartilhada ou distribuída entre os membros da organização, os resultados da aprendizagem são incorporados aos sistemas, estruturas e cultura da organização.
Stata (1989)	A aprendizagem organizacional é o principal processo pelo qual a inovação ocorre. Na verdade, eu diria que a taxa na qual os indivíduos e as organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente nas indústrias intensivas em conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observando as conceituações internacionais e nacionais que envolvem a aprendizagem organizacional, nota-se no Quadro 8, que todas estão voltadas a descrever formas e maneiras para que as organizações possam construir meios que organizem o conhecimento individual e coletivo junto as rotinas, processos, cultura, atividades, ou seja, tudo o que é possível adaptar e desenvolver buscando melhorias em torno da eficiência organizacional. Ainda, observando-se tais conceituações dos autores, a aprendizagem no seio organizacional revela-se como um dos mais importantes processos organizacionais, pois a partir dela a instituição aprende com seus membros, pelos conhecimentos, erros, experiências e sucessos, criando sua própria rede única de significados, inteligência e aprendizado organizacional.

Esse processo de aprendizagem organizacional tem como propósito culminar na amplitude das habilidades e competências dos colaboradores tornando o aprendizado algo intrínseco da organização e, neste caso, ambos são beneficiados. Ressalta-se que:

Portanto, o aprendizado organizacional refere-se à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente (MORESI, 2001, p. 39).

A aprendizagem organizacional remete a um reconhecimento do acúmulo e de compartilhamento de conhecimentos que permitam nutrir e sustentar a organização e seus membros. Com esse espírito, “[...] os funcionários são estimulados a refletir sobre suas experiências de trabalho, compartilhar o que aprenderam e desenvolver novas habilidades que expandam suas capacidades” (CHOO, 2011, p. 45). Isso deriva da necessidade de mudança de comportamento e de adaptações que a organização precisa dar conta, principalmente num contexto volátil e repleto de desafios que as organizações perpassam todos os dias.

Expressando esse desejo, tem-se os trabalhos desenvolvidos por Peter Senge (1990, 1994) que corroboram com as questões voltadas às organizações que aprendem. De acordo com Senge (1990, p. 11) esse conceito reflete que as pessoas dentro do ambiente organizacional “[...] expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”. Isso significa que além das pessoas crescerem

exponencialmente, há estímulos para desenvolverem mudanças de comportamento a partir de seus pensamentos e aspirações pessoais e no coletivo ganham a autonomia para aprenderem juntos.

Além disso, Senge (1990) enumerou alguns requisitos que ele denominou de cinco disciplinas que não necessariamente significam ordem ou imposição, mas sim um conglomerado de técnicas e teorias que são capazes de orientar as organizações a um ciclo de aprendizado contínuo e praticável. As cinco disciplinas são: domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe (grupo) e pensamento sistêmico. Senge (1990) acrescenta ainda que mesmo elas (as disciplinas) sendo elaboradas separadamente uma depende da outra para que a aprendizagem, de fato, possa acontecer demonstrando que “[...] o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 1990, p. 21). Assim cada disciplina é explanada e sintetizada a seguir.

✓ **Domínio Pessoal**

Senge (1990, p. 135) explica que “[...] as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem” e partindo dessa premissa essa disciplina volta-se à busca de fortalecer a capacidade de aprendizado individual, pois é por meio dela que se viabiliza o aprendizado organizacional. O domínio pessoal relaciona-se na concentração das energias, paciência e na visão pessoal do indivíduo em relação à realidade. Ela é a base de uma organização que aprende e muitas vezes as organizações aproveitam muito pouco dessa energia e isso acomete no surgimento de deficiências na capacidade e comprometimento em relação à aprendizagem pelos membros da organização.

Entretanto, não há possibilidade de expandir o domínio pessoal das pessoas, pois esse é individual, mas é possível estabelecer condições que estimulem e apoiem as pessoas a levar seu próprio domínio pessoal. Em resumo: essa disciplina está “[...] relacionada diretamente ao autodesenvolvimento, depende de uma energia e vontade interior de cada pessoa. É, portanto, a base de todo o desenvolvimento organizacional. A empresa depende desta chama e energia interior para o sucesso de todos” (RODRIGUEZ, 2007, p. 244).

O domínio pessoal vai além das competências e das habilidades individuais, chegando a parte espiritual e a uma vida com trabalho criativo, gerando uma ‘tensão

criativa' que leva a resolução e a proximidade para elevar o domínio pessoal e almejar as aspirações que realmente tem relevância para as pessoas.

✓ Modelos Mentais

Os modelos mentais estão ligados às imagens, às histórias e aos pressupostos sobre as pessoas ou as organizações relacionadas a elas mesmas ou a outros aspectos. Eles – os modelos mentais – são o que determinam o que visualizamos, ajudando-nos a reconhecer os paradigmas que nos cercam. Esse olhar sobre os modelos mentais ajuda a entender o porquê de uma situação na organização, por exemplo, quando vista por duas pessoas podem ter respostas muito destoantes, pois cada uma está analisando aspectos e detalhes de modo diferente (SENGE, 1990).

Desse modo, o aprendizado perpassado com adaptações e com um plano de conhecimento definido, propicia que os modelos mentais vigentes na organização possam ser modificados e com isso dirimir distúrbios nas percepções do grupo.

Senge (1990) descreve que o conceito de modelos mentais foi desenvolvido na década de 1940 pelo psicólogo Kenneth Craik, e até nos dias de hoje é utilizado amplamente nas organizações, e traz consigo a questão da cognição ao dizer que “[...] mapas tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio” (SENGE, 1994, p. 223). Além disso, junto aos modelos mentais podem surgir arquétipos que de acordo com Senge *et al.* (1994) são modelos mentais visíveis que refletem pontos de vista diferenciados, mas que provocam reflexões coletivas na equipe à medida em que aumentam a confiança naquele arquétipo ao verificar a realidade das pessoas que o conhecem. Corroboram com tais princípios, o que Buzan (2005) estabeleceu como uma metodologia para a criação de mapas mentais a fim de descrever os modelos mentais das pessoas utilizando a inteligência criativa e uma modelagem em que são evidenciados os entendimentos individuais a respeito de problemas e soluções.

Em suma, os modelos mentais propiciam a base para o compartilhamento da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional.

✓ Visão Compartilhada

Todas as organizações têm um propósito genuíno que reflete sua própria razão de ser e existir. Senge *et al.* (1994, p. 280) comentam que “[...] toda organização tem

um destino” e quanto mais as pessoas visualizarem significado nisso, mais foco, energia e engajamento colocarão para aspirar aprender nessa ambiência. Partindo dessa postura, os colaboradores terão oportunidades de criar espontaneamente uma visão compartilhada para o alcance dos objetivos futuros por meio de um senso coletivo ao trabalharem num processo de compartilhamento e comprometimento organizacional.

Rodriguez (2007, p. 250) traz uma reflexão sobre a visão compartilhada ao dizer que ela “[...] é a tradução do que queremos criar e se torna uma enorme força de conexão entre as pessoas que, conectadas a uma aspiração comum, são capazes de coisas consideradas impossíveis”.

A visão compartilhada junto à aprendizagem das organizações permite trabalhar com os modelos mentais, os quais possibilitam às pessoas e à organização vislumbrarem o que é possível estabelecer na construção do futuro de cada uma delas.

✓ **Aprendizagem em Equipe ou em Grupo**

Essa disciplina pesquisada por Senge (1990) remete que o aprendizado em equipe ou em grupo tende a ser um processo entre alinhar e desenvolver a capacidade da equipe de conceber resultados em que seus integrantes tenham o desejo de alcançar. Desse modo, essa disciplina relaciona-se diretamente à capacidade de um grupo em gerar resultados que a organização espera por meio da geração e da troca de conhecimento entre seus membros (RODRIGUEZ, 2007). E, para se chegar nesse fim, o caminho a ser percorrido necessita do domínio pessoal e de uma visão compartilhada, criando condições e abrindo oportunidades para o aprendizado em equipe.

Além disso, o aprendizado em equipe ou em grupo inicia-se com práticas de diálogo e discussão, levando ideias e opiniões pré-concebidas para que possam ser analisadas pelo grupo. No “[...] diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um 'escuta' as ideias do outro, sem manifestar sua opinião”, enquanto em uma discussão “[...] são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor ideia para apoiar as decisões que devem ser tomadas na ocasião” (SENGE, 1990, p. 215). Portanto, o desafio é aprender com os diálogos e discussões a partir do reconhecimento entre o que prejudica e o que ajuda no desenvolvimento da aprendizagem em grupo, pois essa é a maneira primordial

para a aprendizagem nas organizações. O “[...] aprendizado em equipe permite captar as diversas sinergias potenciais do trabalho coletivo, constituindo em sua essência a razão última das organizações que aprendem” (RICHE; MONTE ALTO, 2001, p. 54).

✓ **Pensamento Sistêmico**

Essa é a disciplina que interliga aos demais elementos que, segundo Senge (1990), descrevem como as organizações aprendem, pois nos ajuda a entender e ver as partes de um todo não como elementos isolados, mas como peças que necessitam se manter unidas objetivando a construção de um conjunto que pode mudar a realidade das pessoas e da organização.

Senge (1990) afirma que os trabalhos e negócios feitos pelos indivíduos são sistemas, que significam um todo percebido que se mantêm junto, pois, ao longo do tempo eles se afetam na medida que atuam a um propósito comum, ou seja, os sistemas são articulados por ações que inter-relacionadas demoram anos para se desenvolver e demonstrar o efeito que uma tem sobre a outra. E, numa estrutura organizacional, por exemplo, os seus membros se concentram em aprender e trazer resultados em partes isoladas, levando muitas vezes a que nem todos entendam como solucionar problemas mais complexos e profundos que existem. Nesse sentido, é que o pensamento sistêmico visa trabalhar para reconhecer e identificar os padrões que determinam mudanças e com isso aclarar onde se deve realizar modificações e o que pode ser melhorado e até (re)significado.

Assim, para que o pensamento sistêmico possa usar toda a sua força, ele necessita da contribuição das outras quatro disciplinas, ou seja, a visão compartilhada para conseguir engajamento, os modelos mentais para identificar as falhas na forma de ver o mundo hoje, aprendizado em equipe para que as pessoas olhem não só para as suas perspectivas pessoais e domínio pessoal para motivar-se a pesquisar sempre a maneira como as nossas ações podem afetar o mundo em que vivemos. A “[...] arte do pensamento sistêmico consiste em reconhecer cada vez mais as estruturas complexas e sutis das organizações, em meio a todos os detalhes, pressões e problemas a ela inerentes e presentes em todos os contextos gerenciais (RICHE; MONTE ALTO, 2001, p. 49).

Portanto, as cinco disciplinas descritas por Senge (1990) demonstram que para alcançar a aprendizagem organizacional, tornando-se uma organização que aprende deve-se ter em mente que não é possível usar a força de cada disciplina

separadamente, pois todas elas, em algum momento convergem para realmente chegarem aos resultados desejados. Na “[...] medida em que forem convergindo, as cinco disciplinas não criarão a organização que aprende, mas sim uma nova onda de experimentação e progresso” (RICHE; MONTE ALTO, 2001, p. 39), e esse é o intuito para formar organizações de aprendizagem com pessoas abertas a disseminar seu conhecimento ao coletivo organizacional. Portanto, observa-se que:

[...] A organização aprendente é aquela na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados ou, no caso de sistemas humanos, pelos quais estão efetivamente interessados.

Aprender uns dos outros torna-se condição fundamental da própria sobrevivência nas organizações. Organizações com aprendizagem recíproca mínima ficam estagnadas na mera subsistência e em geral acabam perecendo. Só a aprendizagem em aumento permite o crescimento e a expansão evolutiva (ASSMANN, 1998, p. 86-87).

Inclinado a isso, Dodgson (1993 apud CABRAL, 2000) menciona que a aprendizagem organizacional está ligada aos preceitos que as organizações utilizam para construção, incremento e desenvolvimento da eficiência organizacional e advinda pela melhor utilização das habilidades das pessoas. Desse modo, a aprendizagem organizacional está atrelada a identificação dos conhecimentos que necessita, as formas e processos de estruturação e captação do conhecimento, bem como sua disseminação e uso criando um ambiente favorável ao aprendizado e a competitividade organizacional. Portanto:

O conhecimento, cada dia mais, é um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas, o que supõe criar organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor (CHIAVENATO, 2014, p. 354).

Sobre o conhecimento, Antonello e Godoy (2010) relembram que apesar dele ser aprendido de maneira individual, este pode ser aplicado na organização e transformado em coletivo a partir de sua difusão e uso nos espaços organizacionais. A aprendizagem voltada para as organizações envolve a união junto à gestão de pessoas da organização com o intuito de desenvolver nas pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) visando sua aplicação pelos indivíduos em seu trabalho. Nesse sentido, o processo de aprendizagem e de conhecimento pode ser incorporado

aos aspectos não humanos da organização tais como: sistemas, estruturas, processos, estratégias, culturas, práticas e até mesmo em seus ambientes (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013).

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento tem origem e aplicação na mente das pessoas e acontece via uma mistura fluida de experiência, valores, informações contextuais e percepções vivenciadas, que proporcionam uma estrutura que permite avaliar e incorporar novas experiências e informações. Voltando-se para o âmbito organizacional, o conhecimento é compreendido por meio de rotinas, normas, procedimentos, documentos, sistemas tecnológicos e troca de informações e experiências com outras pessoas. E toda essa absorção remete a um aprendizado contínuo organizacional, que influencia a evolução e o futuro da organização.

Valentim (2008) expressa que o conhecimento é originário de um sujeito cognoscente que, partindo da percepção e internalização de distintas informações que o indivíduo elabora ou reconstrói dá-se origem a um novo 'conhecimento', o que na organização, em parte, esse conhecimento é individual e nutre a formação de aprendizagem. Por outro lado, há também um incremento ao conhecimento coletivo por meio de uma dinâmica recíproca em que indivíduos e organização corroboram para a construção do conhecimento organizacional.

Desse modo, como Nonaka e Takeuchi (1997), autores profícuos no campo das relações entre o conhecimento (sua gestão) e aprendizagem, explicam que existem dois tipos de conhecimento que podem ser identificados em uma organização: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo eles peças importantes para o processo de aprendizagem organizacional. Assim, como conhecimento tácito temos que está relacionado ao “[...] acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém” (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p.102). O conhecimento explícito está ligado a um “[...] conjunto de informações obtidas em algum suporte (livros, documentos, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico” (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 102).

Takeuchi (1998, p. 30), apresenta sua explicação sobre a dinâmica entre conhecimento tácito e explícito:

O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente, ou armazenado em um

banco de dados. Mas a natureza intuitiva e subjetiva do conhecimento é difícil de ser processada ou transmitida de maneira lógica ou sistemática. Para que o conhecimento tácito seja comunicado e compartilhado na Organização, ele tem que ser convertido em palavras ou números, que sejam entendidos pelas pessoas. É precisamente durante esse “tempo de conversão”, ou seja, do conhecimento tácito ao explícito, que o conhecimento organizacional é criado (TAKEUCHI, 1998, p. 30).

Em suma, o conhecimento tácito é individual, muito relacionado ao contexto pessoal, sendo de difícil explanação e formalização. Já o conhecimento explícito faz referência ao conhecimento que está mapeado e que possui maneiras formais e sistematizadas de transmissão para outras pessoas.

Portanto, praticar a gestão dos conhecimentos tácito e explícito em uma organização é o grande desafio a ser vencido para galgar a efetividade da aprendizagem nas organizações com base nos conhecimentos existentes em seu meio.

Além disso, as 2 (duas) formas de conhecimento promovem um processo de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito envolvendo os indivíduos e a organização. Esse processo conhecido como SECI (nome dado a partir da conjunção acrônica das iniciais dos termos que o formam), envolve a conversão do conhecimento em quatro processos principais e que juntos, constituem a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A figura 11 apresenta uma ilustração destes quatro processos que, em síntese, são os seguintes:

1) Socialização: conversão do conhecimento tácito para outro conhecimento tácito que é um processo de compartilhamento de experiências, modelos mentais ou habilidades técnicas. Uma maneira de materializar a socialização é o uso das denominadas comunidades de prática. Essas comunidades de prática constituem-se em encontros do capital humano, em que os grupos socializam o aprendizado obtido ao longo dos tempos por meio de histórias, visando agregar valor à algo de que todos participam. A partir desse processo de socialização é que se produz ‘vida’ à chamada espiral do conhecimento que permeia todo o ciclo e a cada mudança de etapa.

2) Externalização: conversão do conhecimento do tácito para o conhecimento explícito, propagado em formato de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, que possibilitam a elaboração de um conceito. A “[...] externalização é a chave para a criação de conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73).

3) Combinação: conversão do conhecimento explícito para outro conhecimento explícito. Sua ocorrência decorre do processamento de informações, que são perpassados por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone, intranet, bancos de dados. “[...] Todas essas formas podem gerar novos conhecimentos” (LIMA; GOSLING, 2005, p. 5).

4) Internalização: conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. “[...] Refere-se à apropriação do conhecimento explícito, sua compreensão e o estabelecimento de inter-relações com o conhecimento tácito que o sujeito cognoscente já possui, gerando assim conhecimento ‘radical’ ou ‘incremental’ (VALENTIM, 2016, p. 99). A internalização está ligada diretamente à aprendizagem organizacional, pois envolve a prática do ‘aprender fazendo’.

Assim Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a espiral do conhecimento:

Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais, ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. (...) No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando, assim, uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Por conseguinte, esses processos de criação do conhecimento organizacional, só serão realizados com a iniciativa, participação e interação das pessoas dentro do grupo, pois caso contrário, a organização por si só, não cria nada sozinha. Nessa perspectiva, a criação do conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito por seus membros. Essa conversão em conhecimento explícito, é expressa por meio de discussões, observações e outras formas que possibilitem o seu compartilhamento com outros indivíduos na organização, gerando um ciclo de conhecimento e, conseqüentemente, de aprendizado organizacional.

Figura 11 - Modelo SECI, a espiral do conhecimento

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997).

A partir de uma visão integrada da aprendizagem organizacional, além do reconhecimento sobre a importância de gerir o conhecimento que perpassa a organização e significando-o por meio da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, Choo (1998) traz mais uma contribuição ao identificar que para uma organização obter aprendizado e inteligência, deve-se trabalhar comportamentos que possibilitem adaptação e autonomia para desaprender o que costuma fazer, no sentido de buscar e abrir espaço para aprender novas práticas, redescobrir novas metas e respostas, reexaminar normas, regras e procedimentos, saindo das referências e conhecimentos habituais, permitindo aprender em conjunto com as pessoas e o seu ambiente.

Ao criar esse ambiente, uma organização desenvolve a previsão sobre os benefícios futuros que ela pode proporcionar, desenvolve capacidades para fornecer esses benefícios e assim garantir um futuro para si mesma (HAMEL; PRALAHAD, 1994).

Desse modo, o processo de inteligência/aprendizagem organizacional (Figura 12) é um ciclo contínuo de atividades que inclui sentir o ambiente, desenvolver percepções e gerar significado por meio da interpretação, usando a memória sobre experiências passadas para ajudar a percepção a aprender e agir com base nas interpretações desenvolvidas no decorrer do ciclo, levando a criação de novos comportamentos que serão adaptados e introduzidos dentro do contexto

organizacional (CHOO, 1998). A seguir, apresenta-se uma breve síntese de cada um desses elementos do ciclo de inteligência/aprendizagem de Choo (1998):

- **Sensoriamento:** refere-se à coleta de informações sobre o ambiente interno e externo. Entretanto, como a organização não consegue analisar a todos os eventos ou desenvolvimentos, ela precisa selecionar e filtrar áreas prioritárias bem como os dados de entrada de acordo com seus interesses e amostrar eventos para aprendizado.

- **Memória:** proveniente das experiências da organização na interação com o ambiente e propagada formalmente (por meio de documentos, procedimentos, entre outros) e informalmente (via crenças, histórias, etc.). A experiência desenvolve regras que são usadas para ajustar situações com respostas apropriadas e estruturas que são usadas para definir problemas e suas dimensões relevantes.

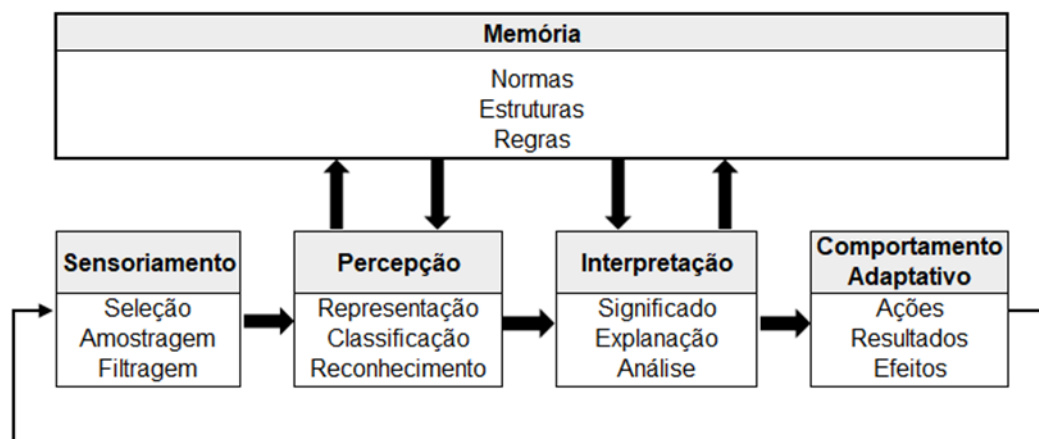
- **Percepção:** é o reconhecimento e desenvolvimento de descrições de eventos e entidades externas utilizando o conhecimento que está disponível na memória. O uso de estratégias perceptivas inclui o desenvolvimento de uma representação de uma cena externa, a classificação de objetos e eventos conforme categorias já conhecidas anteriormente e o reconhecimento da identidade e dos principais atributos dos objetos de interesse. A percepção organizacional depende, em demasia, das normas, estruturas e regras que seus membros usam como lentes para visualizar tendências e desenvolvimentos.

- **Interpretação:** presente no centro do ciclo de inteligência/aprendizagem, tentando explicar os significados para a organização. Essa interpretação é difícil porque deve equilibrar o conservadorismo (interpretação dos dados de acordo com as crenças existentes) com o empreendedorismo (interpretação dos dados para a exploração de novas alternativas). A interpretação acarreta ao entendimento e percepção criativa em que as consequências e oportunidades futuras são antecipadas e avaliadas conforme as preferências. Em resumo, a interpretação é a criação de significado sobre onde a organização estava no passado, como ela está hoje e como quer estar no futuro. A concepção de significado é um processo social que demanda que as pessoas se socializem e troquem informações.

- **Comportamento adaptativo:** surge ao dar início a um novo ciclo de aprendizado a partir do instante que a organização toma decisões que geram ações que resultam em efeitos e resultados. Estes realimentam o ciclo pela modificação das estratégias de sensoriamento (ajustando os critérios de seleção e amostragem) e

também pela alteração das estruturas e regras na memória (mudança de crenças existentes, adição de novas regras, por exemplo).

Figura 12 - Ciclo de inteligência/aprendizagem organizacional



Fonte: Adaptado de Choo (1998).

Crossan, Lane e White (1999) apresentaram também um modelo de análise da aprendizagem organizacional (Quadro 9) em que consideram os níveis individual, grupal e organizacional, e além desses níveis os autores demonstraram como eles estão interligados a quatro processos chamados de **4Is**, os quais contribuem para explicar como ocorre o desenvolvimento da aprendizagem: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

- **Intuição:** ocorre exclusivamente no nível individual, pois está ligada ao processo consciente de reconhecimento de padrões ou possibilidades pertinentes da experiência pessoal.

- **Interpretação:** trata-se da explicação com o uso de palavras ou ações relacionadas às intuições mentais das pessoas para si e para outros indivíduos. Esse processo acomete o desenvolvimento da linguagem que por vezes se utiliza até mesmo de metáforas para facilitar a explicação das intuições para outras pessoas.

- **Integração:** está relacionada ao processo de desenvolver o entendimento compartilhado entre os indivíduos e o grupo por meio de ações coordenadas e com ajustes mútuos. Trata-se do processo que conecta o grupo ao nível organizacional e para que esse processo aconteça de fato, o diálogo e ações conjuntas são determinantes nesse processo para se alcançar o desenvolvimento do entendimento compartilhado.

- **Institucionalização:** correlacionada ao processo de incorporação da aprendizagem do indivíduo ou do grupo no nível organizacional. Este processo é assegurado por meio da definição de tarefas rotineiras, normas, manuais e estruturas adotadas no nível organizacional e que são agregadas aos sistemas, procedimentos e estratégias da organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Quadro 9 - Aprendizagem nas Organizações: Quatro Processos Advindos de Três Níveis

Nível	Processo	Entradas/Resultado
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
Grupal	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversas/Diálogos
	Integração	Entendimentos Compartilhados Ajustes Mútuo Sistemas Interativos
Organizacional	Institucionalização	Rotinas Sistemas de Diagnósticos Regras e Procedimentos

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

De acordo com Crossan, Lane e White, (1999) os quatro processos de aprendizagem perpassam os três níveis num movimento fluido e natural de um para o outro e por vezes conforme os autores tem-se dificuldade de aclarar em que ponto um dá início e o outro termina. Todavia, o que é possível indicar é que a intuição intercorre no nível individual e a institucionalização no nível organizacional. Neste contexto, a interpretação realiza a ponte entre os níveis individual e grupal, ao mesmo tempo em que a integração faz o canal dos níveis de grupo e organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Por meio desses quatro processos de aprendizagem pode-se demonstrar a relevância e a preocupação que as organizações precisar ter com a aprendizagem das pessoas, pois é a partir dela que se criam o entendimento e os *insights* para se desenvolverem métodos que permitam buscar e alcançar de maneira eficiente o compartilhamento da aprendizagem individual para com o grupo dentro do espaço organizacional, criando um ambiente de organizações e pessoas que aprendem.

Nessa perspectiva, Bontis; Crossan e Hulland, (2002) consideram que as organizações aprendem por intermédio do compartilhamento de suas experiências,

mas cada uma delas tem seu modo de absorção dessa aprendizagem, que se altera devido às tensões entre a aquisição de novos conhecimentos pela organização (*exploration*) e a aplicação dos conhecimentos já aprendidos (*exploitation*).

A aprendizagem organizacional focaliza a aprendizagem como um processo de mudança em uma perspectiva que gera como produto desse processo o conhecimento organizacional, que por sua vez, influencia novos processos de aprendizagem na organização. A aprendizagem e o conhecimento são dois construtos que se referem às capacidades organizacionais ligadas por um processo interativo de esforço mútuo. Assim, a aprendizagem (o processo) constrói novos conhecimentos (conteúdo), sendo que este impacta na aprendizagem futura (ANGELONI; STEIL, 2011).

Destaca-se que, para realizar uma boa gestão do conhecimento que circunda o ambiente organizacional, Chiavenato (2014) indica que é necessário além da capacidade de aprender a aprender como processo instituído pela organização também é preciso compreender e incentivar os estilos de aprendizagem organizacional que com as suas distintas implicações cooperam para o desenvolvimento do aprendizado na organização. Segundo o autor, são quatro estilos, sendo, em síntese:

1. Aprendizagem pela melhoria contínua: ideias advindas da gestão como determinação para melhorias constantes das atividades executadas diariamente. Com isso, todas as atividades e processos passam por sistemas de sugestões, reengenharias, criação de novos fluxogramas dentre outros meios que possam gerar melhoria contínua. Todavia, esse processo de aprendizagem tende a ser muito burocratizado e, por isso, produz mais capacidade de aprendizagem e mudanças organizacionais do que outros modos de aprendizado.

2. Aprendizagem pela aquisição de competências: são organizações que têm como premissa o aprendizado e a retenção ou aquisição de competências (novos talentos ou novas ideias), desenvolvidas internamente ou trazidas de fora por conta de determinadas habilidades, trabalhando com o chamado *job rotation*, que é o rodízio de pessoas em outras áreas ou unidades da organização ou ainda pela compra de uma nova empresa. Esse estilo de aprendizagem possibilita aos membros organizacionais a terem um vasto conjunto de novas ideias que resultam em inúmeros aprendizados, pois, diferentemente dos outros tipos de aprendizagem são muito

competitivas e prezam por essa rapidez visando que o novo aprendizado e as competências adquiridas gerem mudanças vantajosas para seus negócios.

3. Aprendizagem pela experimentação: tem como foco a aprendizagem por meio de novas ideias ou modelos, sendo muitas vezes a organização pioneira em experimentar, produzir e comercializar um novo produto. Essas organizações, devido a esse processo de aprendizagem, tendem a estar prontas para apostar em novas ideias conhecendo os riscos assumidos. Por isso, são as que mais aprendem e que desenvolvem elevada capacidade de mudança em seus membros e na organização como um todo.

4. Aprendizagem pela ampliação de fronteiras: ocorrem em organizações que utilizando práticas como de *benchmarking* permitem que seus colaboradores gerem ideias e adquiram conhecimentos por meio do aprendizado do que outras organizações fazem. Para tanto, realizam visitas em outras organizações com o intuito de aprender novos conhecimentos, tecnologias e processos, tudo via compartilhamento das melhores práticas executadas por estas organizações. Esse estilo de aprendizagem auxilia as organizações a estarem aprendendo maneiras criativas e inovadoras de aprendizagem e que gerem novos conhecimento e competências que melhor atendam as estratégias da organização (CHIAVENATO, 2014).

Observando tais formas de aprendizagem, Echeverría (2003) leva-nos à reflexão ao dizer que a aprendizagem pode ser vista como uma forma particular de poder – o que no ambiente organizacional, pode-se tratar como uma vantagem competitiva entre as organizações concorrentes – trata-se do resultado comparativo entre a capacidade de geração de ação de uma entidade (organização) em diferentes momentos. Desse modo, quando uma mesma organização pode realizar ações efetivas distintas em determinado momento de seu desenvolvimento que não poderia realizar em seu passado, diz-se que ela aprendeu. A aprendizagem efetiva ocorre quando expressamos um juízo daquilo que podemos fazer hoje e não podíamos fazer no passado. Logo, não há aprendizagem, bem como não há saber, que não nos remeta, de uma forma ou outra, à nossa capacidade de ação efetiva.

Diante dessas perspectivas, nota-se que as organizações e o aprendizado têm como sinergia principal o desenvolvimento de estratégias e métodos que permitam a construção contínua de significado para que as pessoas possam sentir-se partícipes desse processo e, com isso, contribuam com a organização no alcance de melhores

resultados. Essa participação efetiva das pessoas tem relação com a questão do incremento de conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas em programas de treinamento e desenvolvimento de competências organizacionais.

3.3 Programas de Treinamento e Desenvolvimento de Competências

Em decorrência das transformações ocorridas pela tecnologia, economia, cultura, novas gerações e mudanças político-sociais em que as organizações estão centralizadas e esperam dela uma resposta rápida, é que surgiram a necessidade de encontrar maneiras para desenvolver e ampliar a capacidade e celeridade da aprendizagem de seus membros organizacionais, a fim de que esse aprendizado impacte em mudança de desempenho e principalmente de competências, , “[...] fazendo com que as organizações tenham que prover às pessoas ações educacionais que lhes permitam adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam adaptar-se às transformações do ambiente” (BRANDÃO, 2012, p. 105).

Analisando esse cenário, ressalta-se que para que a aprendizagem se desenvolva e as aptidões e as habilidades sejam efetivamente alcançadas junto ao contexto organizacional, faz-se necessário pensar em estratégias e programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para que as pessoas assimilem esses conhecimentos e habilidades visando a geração de competências que permitam alavancar a si próprias e a competitividade da organização no mercado a qual ela está inserida.

Diante desse propósito, o treinamento e desenvolvimento de competências deve ter como cerne a construção de conhecimento e de uma aprendizagem real e consistente, levando as pessoas a criarem pensamento crítico e à capacidade de resolução de problemas, mesmo que isso demande tempo, esforço e interconexões entre áreas, ambientes, processos e principalmente no relacionamento com outras pessoas.

Tal busca pela aprendizagem e conhecimento no ambiente organizacional, remete à criação de planos e estratégias de treinamento e desenvolvimento das pessoas com o intuito de acumular *expertise*, experiências, conhecimentos e competências ao longo do tempo aspirando ao acesso e uso dessa aprendizagem em

situações com efetividade transformando isso em diferencial competitivo da organização.

As organizações podem ser vistas como entes associados à existência de competências individuais e coletivas, aprimoradas e mantidas pela dinâmica organizacional. Nessa abordagem, as organizações assumem um caráter dinâmico e se comportam como verdadeiros processadores de conhecimento, metabolizados pelo aprendizado, desenvolvimento e mudanças, mobilizando recursos, treinamentos com vistas a criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (SILVEIRA; CRUZ JÚNIOR, 2011).

Evidencia-se que as organizações, por intermédio do aprendizado contínuo em todo os seus espaços organizacionais e da absorção de conhecimentos produzidos nesse *lócus*, podem criar sistemáticas como programas de T&D de suas competências com vistas à consolidação de novos conhecimentos e aprendizados que contribuam para sua amplitude e desenvolvimento interno e externo.

Schank (1991) já retratava que vivenciávamos um momento em que, para utilizar as novas tecnologias, formas de trabalho e interação entre gerações, seria preciso saber aprender e interpretar o que já era conhecido e como quebrar os paradigmas e barreiras das velhas ideias para dar lugar aos novos conhecimentos. Com isso, ainda no presente, temos uma tarefa de buscar aprender a formular e desenvolver perguntas que nos façam aprender a aprender significativamente cada vez mais do que somente memorizar, ou seja decorar respostas conhecidas. Com base nesse pressuposto, é necessário identificar as boas práticas do aprendizado, mas também compreender que o aprendizado ao longo da vida deve ser reforçado por meio do envolvimento das organizações em todo o processo de treinamento e desenvolvimento organizacional em que competências estão sendo aprimoradas visando uma alavancagem das pessoas e da organização.

A aprendizagem nas organizações permite um alinhamento interno visando focalizar esforços para o aprimoramento das pessoas e de acordo com as estratégias organizacionais. Assim, as organizações “[...] têm procurado orientar e sistematizar o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, na expectativa de que este gere efeitos positivos sobre o desempenho de seus empregados, equipes de trabalho e da própria organização” (BRANDÃO, 2012, p. 97).

E essa congruência entre o aprendizado e o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes, torna possível entrelaçar uma relação entre aprendizado e

competências que dentro de um ambiente das organizações é imprescindível na busca constante de melhoria e competitividade organizacional.

Portanto, aprender implica mudar conhecimentos habilidades e atitudes anteriores. Constitui uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou comportamento da pessoa, transferível com novas situações com as quais ela se depara (BRANDÃO, 2012). Assim, a aprendizagem pode ser vista como um processo dinâmico e qualitativo em que o T&D de competências atuam na forma como a pessoa vê, experimenta, entende, conceitua e utiliza algo que aprendeu.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 46) conceituam treinamento como sendo “[...] um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Taormina (1997) diz que o treinamento está relacionado ao desenvolvimento de habilidades e atitudes que as pessoas adquirem para o desempenho de uma atividade específica com vistas ao crescimento de suas carreiras na organização.

Para Chiavenato (2014, p. 310) treinamento é visto com um modo de “[...] desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas”.

O treinamento pode ser definido como a aquisição ordenada de conceitos, conhecimentos, habilidades, princípios e atitudes que se traduzem em melhoria do desempenho das pessoas. Abrange um esforço definido e planejado da organização para promover a aprendizagem, o desenvolvimento de competências e a mudança de comportamentos orientados para beneficiar o seu trabalho e a organização (GOLDSTEIN, 1991).

Quanto ao desenvolvimento, ele possui caráter mais abrangente e refere-se ao “[...] conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionados pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do empregado” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p. 270).

Para Aquino (1980), o desenvolvimento objetiva expandir o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos membros organizacionais, levando-os a maximizar suas competências e desempenho profissional e motivacional.

O desenvolvimento das pessoas na organização permite indivíduos mais bem qualificados, o que eleva as oportunidades de crescimento e promoções a eles, mas,

mais ainda, que tenham as competências e as habilidades necessárias para atuar num ambiente de inovações, tecnologias e pressões do mercado (BOHRT PELAEZ, 2000). Assim, as ações de aprendizagem são voltadas para o aprimoramento individual da pessoa com foco em promover o crescimento e desenvolvimento da pessoa como profissional para um papel ou cargo futuro.

Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário a realização de consultas e análises sobre as necessidades de treinamento dos colaboradores pertencentes à organização, sendo estas estruturadas e constantes visando ao atingimento dos objetivos organizacionais quanto aos programas de aprendizagem (SANTOS, *et al.*, 2018). Dessa atividade, pressupõe-se que o programa de treinamento e desenvolvimento da organização alavancará a orientação para o aprender a aprender com significado e como estímulo ao desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidade, bem como competências e comportamentos.

Sobre a criação de um programa para o T&D, Araújo (2005) explorou em seus estudos alguns aspectos fundamentais que carecem ser abordados para que a aprendizagem e a ampliação das competências seja o resultado real desse processo. Essas abordagens são: **identificação e análise das necessidades de aprendizagem; planejamento e execução das práticas de aprendizagem e avaliação do treinamento e desenvolvimento.**

A identificação e análise das necessidades de aprendizagem acontece por meio de um mapeamento e análise da organização, ou seja, de suas atividades, competências, conhecimentos, de seus membros organizacionais enquanto indivíduos e em coletivo. Essa análise ajuda na identificação das disparidades de conhecimentos e competências existentes e que podem dificultar ou desacelerar o desempenho e os objetivos estratégicos da organização (ARAÚJO, 2005). Goldstein (1991) sugere alguns passos a serem seguidos para a análise das demandas organizacionais para o desenvolvimento de competências e aprendizagem junto ao contexto organizacional:

- Definição e categorização de todas as atividades e funções organizacionais;
- Identificação dos conhecimentos, habilidades e competências necessárias ao desempenho e realização das atividades;
- Indicação das atividades e dos conhecimentos, habilidades e competências relevantes;

- Vinculação entre conhecimentos, habilidades e competências relevantes de acordo com cada atividade;
- Criação de um ambiente de treinamento a partir das ligações encontradas entre as atividades e os conhecimentos, habilidades e competências;
- Validação do conteúdo dos conhecimentos, habilidades e competências relevantes no ambiente de trabalho.

Percebe-se que Goldstein (1991), sugere uma análise bem aprofundada das atividades, funções e conhecimentos, habilidades e competências para que a etapa seguinte de planejamento do programa de treinamento e desenvolvimento da aprendizagem possa ser mais rápida e, com isso, a execução do programa inicie-se fortalecida de critérios que permeiem a todo o momento ao alcance dos objetivos do programa.

Sendo assim, a identificação e análise da qualidade das necessidades de aprendizagem (etapa inicial desse processo) junto ao treinamento e desenvolvimento, podem influenciar no andamento, no acerto e na adoção de medidas que corrigem possíveis erros futuros. Por esse motivo, esta é uma fase que deve ser tratada com maior concentração para não incorrer em falhas e ineficiências futuras no processo de aprendizagem e competências.

No processo de planejamento e execução das práticas de aprendizagem, após a identificação e análise realizada, formulam-se os objetivos voltados à aprendizagem, o conteúdo e as estratégias do programa. Sobre esses objetivos Mager (1987), explica que eles, fundamentalmente, devem ser formulados e atender a três características:

- 1 - Desempenho: descreve o que a pessoa deve ser capaz de fazer.
- 2 - Condições: esclarece sobre as condições importantes em que o desempenho deve acontecer.
- 3 - Critério: explica a qualidade ou nível de desempenho a ser considerado como aceitável ou satisfatório.

O autor ainda afirma que das três características indicadas, a única que não pode haver dúvidas ou receios é o desempenho, pois segundo ele, “[...] se não há um desempenho definido, “não é um objetivo, não importa que outras coisas contenham” (MAGER, 1987, p. 24), não se alcançará aprendizagem e nem novas competências.

Articulada aos objetivos e estratégias tem-se a programação do planejamento que “[...] é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o

desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos” (GIL, 2007, p. 129). O resultado dessa etapa de elaboração do plano de treinamento, é a sua efetivação. Inicia-se então o processo de aprendizagem que deverá ter o método mais adequado para que os saberes e os conhecimentos, habilidades e atitudes sejam aprendidos. Com relação aos métodos para a execução das práticas de aprendizagem, estes podem variar bastante, mas comumente destacam-se: T&D no local de trabalho (*in company*), treinamentos de desenvolvimento externos ao local da empresa, estágios, *benchmarkings*, treinamentos à distância, participação em eventos, (tais como congressos e seminários), estudos de caso e situações em grupo, entre outros.

A avaliação do T&D é a etapa final, mas tem grande responsabilidade, pois é a partir dela que se obtém informações para o aperfeiçoamento do processo e do programa de treinamento e desenvolvimento (ARAÚJO, 2005). Conforme Brandão (2012), a avaliação pode ser mensurada por meio de quatro pontos: **a reação**, que pretende verificar a receptividade e satisfação dos participantes junto ao treinamento como um todo (conteúdo, metodologia, instrutor); **aprendizagem** que busca mensurar o alcance dos objetivos em relação à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes; **impacto no trabalho** avalia o desempenho das atividades após o uso das novas competências desenvolvidas; **impacto na organização** que trata da colaboração da aprendizagem desenvolvida e das mudanças ocorridas após sua introdução, verificando melhorias na eficiência organizacional a partir dessas novas experiências.

Um outro modelo que a organização pode adotar para realizar um programa de T&D que tenha como preceito a aprendizagem e o conhecimento e como resultado a geração de novos conhecimentos e competências, é o sugerido por Bukowitz e Willians (2002). Segundo as autoras, um processo com etapas estruturadas e com o auxílio, por exemplo, da área de gestão de pessoas, pode contribuir para que os esforços para o processo de aprendizagem e conhecimento possam ter resultados mais rápidos e focados nas necessidades da empresa. O Quadro 10, elucida cada uma dessas etapas, compostas pelas fases de **diagnóstico, obtenção, utilização, aprendizado, contribuição, avaliação, construção e manutenção e descarte**.

Quadro 10 - Etapas para geração de conhecimento e aprendizagem com o auxílio da área de gestão de pessoas

Etapas Conhecimento e Aprendizagem	Atuação da área de Gestão de Pessoas
Diagnóstico: identificação das áreas a serem trabalhadas, podendo ser áreas melhores e até mais fracas.	Diagnosticar áreas do conhecimento que podem ser trabalhadas levando a maior efetividade do aprendizado.
Obtenção: possibilitar a capacidade para a solução de problemas. Assim ao se discriminar a necessidade de informação, tem-se que identificar as fontes, dar acesso e viabilizar o uso.	Indicar circunstâncias que o desenvolvimento do conhecimento será aplicado e como seus membros farão uso dele em conjunto com informações, fontes e as formas de acessá-lo.
Utilização: estimular a aplicação do conhecimento, promovendo a criatividade, experiências de acordo com as fontes e acesso, além de dar oportunidades de interação entre as pessoas.	Propor treinamentos, cursos, reuniões para a aplicação do conhecimento por meio de um programa com diretrizes que estimulem a aprendizagem.
Aprendizado: a aprendizagem caminha entre a aplicação do conhecimento e ideias, visando sua nova geração como também a resolução de problemas atuais e desafios futuros.	Desenvolver um ambiente favorável à aprendizagem com estímulos ao interesse pelo aprender a aprender, identificando estratégias mais adequadas as pessoas e ao grupo que compõem a organização.
Contribuição: incitar o compartilhamento e a transferência de conhecimento tácito, demonstrando os benefícios e a contribuição mútua desse processo de partilhamento para a aprendizagem.	Criar mecanismos para o diálogo e o trabalho em equipes multifacetadas, como contributo à reflexão crítica sobre a realidade aprendida, a prática e o conhecimento obtido.
Avaliação: elaborar alternativas de avaliação com métodos que essencialmente agreguem valor ao processo de conhecimento e aprendizagem.	Estabelecer com clareza os fundamentos que definem a avaliação, possibilitando a observação e <i>feedbacks</i> do processo e de seus resultados relevantes. Essa avaliação permite a criação de mecanismos de análise da eficiência dos programas de treinamento desenvolvidos pela gestão de pessoas com vistas ao conhecimento e aprendizagem organizacional.
Construção e Manutenção: dar enfoque de maneira planejada e coordenada ao conhecimento e aprendizagem úteis à organização, visando garantir a competitividade e a manutenção de novos processos de conhecimento e aprendizagem.	Proporcionar a construção do conhecimento e aprendizagem, além do engajamento das pessoas, à medida que elas percebem os incentivos para melhoria de suas competências, resultado em aumento da competitividade para a organização e em diferenciais aos indivíduos que participam desse processo.

Descarte: analisar conhecimentos que precisam ser acrescidos e aqueles que são limitantes ao desenvolvimento da aprendizagem, buscando maneiras de usar o conhecimento que é útil e a partir dessa experiência, absorver somente o que de fato é importante e necessário, reconhecendo o que pode ser atualizado, reformulado e o que pode ser descartado. Esse movimento corrobora para que ideias antigas sejam abandonadas dando espaço a novas aprendizagem e conhecimentos.	Como foco nos membros organizacionais e na visão geral buscando o conhecimento e a aprendizagem organizacional, é necessário que a área de gestão de pessoas treine e desenvolva as pessoas, para que possam estar constantemente absorvendo novos conhecimentos e preceitos e eliminados ideias ultrapassadas que não agreguem valor nem para as pessoas e nem para a organização no que tange a um ciclo contínuo de aprendizagem e conhecimentos organizacionais.

Fonte: Baseado em Bukowitz e Willians (2002).

Além de todos os aspectos já elencados para criação, elaboração e desdobramento do programa de T&D, Gagné e Medsker (1996 apud ARAÚJO, 2005), prescrevem alguns elementos que necessitam ser percorridos durante todo o processo de treinamento e desenvolvimento com vistas a consolidação do aprendizado e competência, a saber:

- Despertar a atenção das pessoas que estão sendo qualificadas.
- Informar os objetivos de aprendizagem, enfatizando aos participantes o que eles serão capazes de fazer após o treinamento.
- Estimular a recuperação (recordação) de aprendizagens anteriores, relembando conhecimentos e habilidades aprendidas previamente.
- Apresentar os conteúdos visando gerar estímulos variados.
- Fornecer orientação significativa aos processos de aprendizagens.
- Proporcionar oportunidade para a prática do desempenho.
- Propiciar *feedback*, reforçando aspectos positivos e corrigindo falhas.
- Avaliar o desempenho, valendo-se das aprendizagens adicionais.
- Promover práticas diversificadas e revisões que sejam capazes de facilitar retenção e transferência de conhecimentos e aprendizados.

Desse modo, Gil (2019) expõe que a pretensão da organização ao realizar um programa de treinamento e desenvolvimento é promover algum tipo de aprendizagem que permita a criação de um comportamento de mudanças constantes nas pessoas, além de proporcionar novos conhecimentos, habilidades e atitudes que transformados em competências poderão contribuir para o seu dia a dia e para a organização. Para tanto, na busca de tais conquistas e benefícios, Gil (2019) sugere que o programa de treinamento e aperfeiçoamento considere alguns aspectos em detrimento do fortalecimento do processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências:

a) Diferenças individuais: as pessoas são diferentes em relação a sua capacidade de aprender. Por isso, torna-se conveniente identificar essas diferenças e, sempre que possível, oferecer um tratamento individualizado aos treinandos;

b) Motivação: a motivação é um elemento poderoso na aprendizagem. Aprende mais quem está motivado. Todavia, cabe lembrar que a motivação é de natureza endógena. Logo, um treinamento só será motivador quando representar uma resposta às necessidades do treinando. Ele só estará realmente motivado ao perceber que o conteúdo ministrado poderá lhe ser útil;

c) Atenção: a atenção depende da motivação e também da disposição do organismo. Papel importante nesse aspecto é desempenhado, contudo, pelo instrutor. Ele poderá despertar a atenção dos alunos, principalmente ao valer-se do humor, do entusiasmo, dos recursos instrucionais, dos exercícios práticos e do envolvimento dos treinandos;

d) Significado: o conteúdo a ser aprendido deve ser apresentado da maneira mais significativa possível. Ou, em outras palavras: os participantes assimilarão mais facilmente as informações se puderem associá-las a coisas com que estejam familiarizados;

e) Aprendizado do todo ou das partes: existe a possibilidade de aprender tudo de uma vez ou por partes. Mas para tomar essa decisão é necessário considerar a natureza das tarefas. Tarefas cujos componentes são intimamente relacionados são mais facilmente aprendidas mediante procedimentos integrados. Já o ensino das tarefas que podem ser decompostas em subtarefas não tão vinculadas entre si mostra-se mais adequado quando é subdividido em unidades distintas;

f) Aprendizado distribuído: na maioria das situações, espaçar o treinamento resulta em aprendizado mais rápido e retenção mais longa. Esse espaçamento deve variar, no entanto, em função do tipo e da complexidade das tarefas a que se refere o treinamento;

g) Feedback: o aprendizado é facilitado à medida que o instrutor fornece informações acerca de seu desempenho. Convém, pois, ao longo do processo de treinamento, criar situações e mecanismos que esclareçam acerca do quanto os treinandos estão aprendendo;

h) Reforço: comportamentos positivamente reforçados tenderão a ser manifestados com mais frequência no futuro. Por outro lado, comportamentos punidos ou não recompensados tenderão a diminuir ou mesmo a se extinguir. Assim,

recomenda-se a utilização de incentivos verbais e recompensas extrínsecas para reforçar os comportamentos desejados ao longo do tempo;

i) Retenção: o instrutor pode favorecer a retenção por parte dos treinandos mediante a organização do material a ser apresentado. E também por meio da repetição dos tópicos de maneiras diferentes;

j) Transferência: o aprendizado que não puder ser transferido para outras situações além daquela em que ocorreu originalmente se mostrará pouco útil (GIL, 2019, p. 142).

Assim, o programa de T&D elaborado pela organização carece da criação de circunstâncias que permitam transferir, esclarecer, discutir e aplicar os conhecimentos e habilidades desenvolvidas junto ao programa (GIL, 2019).

Perrenoud (2000) também corrobora ao traçar as condições necessárias para o aprendizado junto a processos de desenvolvimento na relação de educador e educando, as quais podemos destacar, em síntese:

- Organizar e conduzir situações de aprendizagem.
- Administrar o progresso das aprendizagens.
- Idealizar e evoluir dispositivo de diferenciação pedagógica.
- Envolver os alunos (aprendizes) em suas aprendizagens e em seu trabalho.
- Fazer uso de novas tecnologias.
- Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.

Apesar do autor elencar essas condições, voltadas num primeiro momento ao ensino nas escolas, pode-se inferir que tais entendimentos e competências também necessitam estar presentes na ambiência organizacional e, ainda mais, no contexto dos processos de T&D das organizações, pois mencionam aspectos vividos no dia a dia organizacional e esses preceitos contribuem em demasia para a identificação de um programa em que aprendizagem e competência precisam ser o centro para a busca, acompanhamento e melhoria de seus desempenhos.

Voltado a esses aspectos, tem-se que o panorama geral do T&D abrange a aquisição ou aperfeiçoamento de competências de natureza vária. De acordo com Chiavenato (2014, p. 223) essas competências podem ser:

- Competências pessoais: envolvendo a capacidade de aprendizagem e a criação de novos e diferentes conhecimentos, habilidades e competências.

- Competências tecnológicas: envolvendo a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que envolva generalidade e multifuncionalidade.
- Competências metodológicas: envolvendo a capacidade de iniciativa e espírito empreendedor para resolução espontânea de problemas e situações.
- Competências sociais: envolvendo a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como em trabalho em equipe.

Sobre essas competências Chiavenato (2014), explica que as organizações promovem programas de treinamento para que seus membros organizacionais possam reunir fragmentos significativos de cada uma dessas competências, mas em contrapartida a organização deve manter esse decurso de desenvolvimento em constância, para que a motivação e o desempenho sejam sempre latentes nesse processo.

Além dessas competências, Porter (1991) comenta que haja também o desenvolvimento de competências organizacionais, sendo estas identificadas junto ao plano estratégico, mas que ecoa aos rumos futuros que a organização busca para assegurar diferenciais competitivos perenes. Sob essa ótica, Dutra (2004) oferta as seguintes decomposições ligada a competência organizacional que a organização com um todo deve aprender:

- Competências essenciais: cruciais para a sobrevivência da organização e fundamentais em sua estratégia;
- Competências distintivas: identificadas pelos clientes como diferenciais em relação aos concorrentes, outorgando à organização vantagens competitivas;
- Competências de unidades de negócio: reduzido número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pelas unidades de negócio da organização;
- Competências de suporte: atividades que exercem a base para outras atividades da organização;
- Capacidade dinâmica: condição da organização em adaptar-se continuamente suas competências às exigências do ambiente e do mercado.

Durand (1998) enfatiza a importância das competências e das suas interdependências necessárias para a realização de determinado propósito organizacional. Por isso, o desenvolvimento de competências para ele deve ter como foco três dimensões simultâneas: assimilação de conhecimentos, integração de

habilidades, e adoção de atitudes relevantes para atender a realidade organizacional com alto desempenho e competitividade.

Nesse sentido, o principal objetivo do T&D de pessoas deve ser oferecer acesso a um aprendizado permanente e com estruturas focadas para desenvolver habilidades e competências contribuindo diretamente com seu crescimento, melhorias significativas na qualidade do trabalho e, principalmente, fomentar a competitividade no mercado que a organização atua. Por isso, Le Boterf (2003) lista os principais saberes que devem ser estimulados para garantir que tais resultados possam ser alcançados pelas pessoas e pela organização, conforme se descreve no Quadro 11.

Quadro 11 - Conceitos sobre Aprendizagem Organizacional

O profissional: aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.	Saber agir e reagir com pertinência	- Saber o que fazer; - Saber ir além do prescrito; - Saber escolher na urgência; - Saber arbitrar, negociar, decidir; - Saber encadear ações de acordo com uma finalidade.
	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	- Saber construir competências a partir de recursos; - Saber tirar partido não de somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio.
	Saber transpor	- Saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos; - Saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"; - Saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar; - Saber determinar e interpretar indicadores de contexto; - Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.
	Saber aprender e aprender a aprender	- Saber tirar as lições da experiência; - Saber transformar sua ação em experiência; - Saber descrever como se aprende; - Saber agir como circuito duplo de aprendizagem.
	Saber envolver-se	- Saber envolver sua subjetividade; - Saber assumir riscos; - Saber empreender; - Ética profissional.

Fonte: Baseado em Le Boterf (2003).

Compreende-se que é por meio do T&D que as pessoas podem captar informações e assimilar habilidades, desenvolvendo nelas, atitudes e comportamentos diferenciados e novos conhecimentos (VOLPE; LORUSSO, 2009). Esses novos predicados podem ser apresentados após o programa de treinamento e desenvolvimento, demonstrando que houve um ganho satisfatório na qualificação de seus profissionais, pois novos conhecimentos e competências foram incrementados tanto em nível individual quanto em nível organizacional.

Em síntese, o surgimento e o crescimento das organizações sempre estiveram associados às pessoas e a geração e compartilhamento de algum tipo de conhecimento e, portanto, ao processo de aprendizado (SILVEIRA; CRUZ JÚNIOR, 2011). Partindo dessa premissa, as organizações podem ser consideradas o cerne da construção, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento das pessoas advindo do aprendizado obtido na estrutura dos grupos presente na ambiência organizacional.

É mister que o compartilhamento do conhecimento se inicia com o conhecimento individual de cada membro organizacional e ele pode ser desenvolvido a partir do uso de ferramentas como o programa de T&D de competências, podendo ser difundido em grupo a fim de colaborar para um ciclo virtuoso de capacitação e melhoria contínua junto ao cotidiano organizacional, considerando-se também que, a aprendizagem organizacional envolve formatos diferentes, tais como:

Experiências do profissional – a partir das experiências positivas e negativas, o profissional pode compreender seus erros e acertos, balizar melhor suas próximas ações e criar estratégias para evitar que estes erros persistam no futuro. **Aprendizagem cultural** – aprendida através da cultura organizacional, da missão e dos valores estabelecidos pelos líderes e seguidos por todos aqueles que estão ligados à empresa – sejam eles gestores, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, entre outros. **Aprendizagem com o líder** – é realizada através das atitudes e exemplos dados pelos líderes para seus liderados. Além dos exemplos, o líder pode criar oportunidade de aprendizagem organizacional através da partilha de conhecimento com sua equipe. Incentivar a leitura, compartilhar notícias relevantes ou promover treinamentos são as formas mais comuns de um líder contribuir com a aprendizagem organizacional. **Aprendizagem prática/ativa** – a aquisição de conhecimentos se dá através da prática efetiva das tarefas e do seu desenvolvimento contínuo. Essa aprendizagem acontece após a aquisição do conhecimento teórico e permite que o este conhecimento seja assimilado com maior eficácia. **Aprendizagem sistêmica** – entendimento ampliado de toda empresa e seus processos para desta maneira oferecer soluções não apenas para o departamento envolvido, mas para a organização como um todo. **Compartilhamento de informações** – quanto melhor forem distribuídas as informações, maiores serão os conhecimentos sobre os processos internos da empresa o que tornará mais assertiva as ações. **Benchmarking** – observar outras empresas e buscar suas boas práticas aplicadas para aplicar em sua organização. Estes elementos que compõem a aprendizagem organizacional são extremamente importantes, uma vez que, esta mistura de conhecimentos é o que possibilita que os profissionais consigam desenvolver-se efetivamente. Para isso, a gestão destes recursos é essencial para que as informações não se percam e, este capital riquíssimo de conhecimentos possa ser utilizado de maneira assertiva e, adequada às necessidades dos profissionais, líderes e é claro, de toda empresa (MARQUES, 2017, não paginado).

E, além disso, pode-se destacar que todos os formatos que deverão envolver o programa de treinamento e desenvolvimento descritos por Marques (2017, n.p.) estão relacionados às demandas do novo modelo econômico, à dinâmica da organização flexível, que necessita de um colaborador multifuncional, capaz de operacionalizar, incorporar e efetivar mudanças que agilizem a inovação e a redução dos custos no ambiente organizacional, trazendo produtividade e competitividade às organizações. Entretanto, para que todo esse processo possa ser significativo e permita também um aprendizado ao longo da vida, transpassando as fronteiras da organização, faz-se necessário o desenvolvimento da competência em informação (ColInfo) objetivando um aprender a aprender constante. Além disso, destaca-se que os membros de uma organização devem desenvolver a competência em informação voltada à busca, acesso e análise das informações que são pertinentes à tomada de decisão. O desenvolvimento de habilidades que permitam melhor uso e utilidade da informação também são percebidas em contexto organizacional, “[...] pois se constitui em um fator determinante que influencia o processo decisório e, conseqüentemente, no desempenho da organização [...] (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016, p. 137). Para essas autoras, em síntese, a ColInfo ainda está relacionada à identificação das necessidades de informação, o uso de fontes de informação consideradas relevantes, a habilidade de selecionar a informação pertinente e usá-la de maneira inteligente para propiciar à organização diferenciais competitivos. Daí a importância de se apresentar essa competência em articulação com a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional como próximo recorte desta tese.

4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: REFERENCIAIS DE ASSERTIVIDADE NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS E DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Esta seção apresenta um *overview* sobre a Competência em Informação (ColInfo), a sua relevância no âmbito das organizações, além da importância dos padrões e indicadores de ColInfo na consolidação dos processos de gestão de pessoas e na aprendizagem organizacional.

4.1 Desde as origens à contemporaneidade: um *overview*

A competência em informação (ColInfo) tem seu potencial voltado a um conjunto de comportamentos, habilidades e ações que abarcam o acesso e uso da informação de forma inteligente, sob a ótica da necessidade da construção do conhecimento e da intervenção na realidade social (BELLUZZO; KOBAYASHI; FERES, 2004). Essa perspectiva levantada pelas autoras, remete-nos à complexidade do termo ColInfo em referência à proposta de análise da gestão das pessoas e da capacidade dos indivíduos na formação da sua aprendizagem em contributo à formação de seu intelecto profissional.

Essa preocupação relaciona-se ao contexto dinâmico e volátil ao qual as pessoas são expostas diariamente, após o emergir da Sociedade da Informação – em que informações, conhecimentos e recursos tecnológicos desenvolvem-se e alteram-se em frações de tempo e espaço quase que instantâneos – ou seja não há mais a possibilidade de tornar-se um profissional competente prezando somente a formação e a estabilidade na carreira, pois o que se vê é uma demanda por pessoas que busquem desenvolver-se continuamente, com flexibilidade e capacidades de aprender a aprender ao longo de toda a sua vida.

Vislumbrando esses aspectos é importantíssimo desenvolver competências e habilidades para lidar “[...] com grandes massas de informações, assim como demandas pessoais e profissionais” (DUDZIAK, 2003, p. 31), pois “[...] como não é possível prever quais conhecimentos serão necessários no futuro, é indispensável que o indivíduo desenvolva habilidades que o auxiliem a se adaptar com facilidade a esse novo contexto” (LECARDELLI; PRADO, 2006, p. 25).

Portanto, como avalia Santos (2014):

O ponto central do desenvolvimento de competências na sociedade contemporânea e, principalmente no contexto organizacional, não é mais somente o acesso à informação, mas o que se fazer com o uso da informação. Observa-se que também querer questionar qual a necessidade do uso de um estoque de informações demanda, de antemão, competências várias, incluindo uma estreita especialização para que a troca de informações seja possível com as facilidades de acesso (SANTOS, 2014, p. 67).

Esse novo cenário desenvolve-se todo centrado na preocupação consciente da importância da informação e das habilidades e competências que serão eficientes para lidar com a esfera informacional na qual estamos envolvidos (BASSETTO, 2013). Alicerçado a todo esse novo contexto social é que a Competência em Informação (CoInfo) estabelece duas dimensões que ajudam as pessoas em seu desenvolvimento: uma “[...] voltada ao domínio de saberes e de habilidades de natureza variada levando a interpor práticas em sua realidade e a outra dimensão ligada a um olhar crítico com ações e compromissos voltados às demandas e necessidades da sociedade atual” (BELLUZZO, 2007, p. 34).

Ainda, relacionando os aspectos da competência em informação (CoInfo), junto às pessoas como cidadãos dessa nova sociedade complexa, temos o que Rader (1991, 1995) nos elucida como um entendimento que devemos perseguir para que a CoInfo possa ser latente nos indivíduos, tais como:

- As pessoas têm capacidade para levar uma vida produtiva, plena e salutar, num ambiente em que a democracia prospere;
- As pessoas concordam positivamente com a natureza das mudanças e das transformações sociais;
- As pessoas têm consciência que necessitam assegurar um futuro melhor as novas gerações;
- As pessoas têm habilidade para encontrar a informação compatível que precisam para solucionar seus problemas pessoais e profissionais;
- As pessoas são competentes no que tangem a escrita (e leitura) e ao uso consciente das tecnologias digitais.

Assim, partindo dessas elucubrações e para melhor compreensão da importância da CoInfo, desenvolveu-se um *overview* para resgatar seu entendimento, origem e conceitos. Além disso, cabe destacar que a CoInfo, apresenta diversas traduções pelo mundo advindas do termo original em inglês, *Information Literacy*, mas para efeito dessa tese, será considerado o termo Competência em Informação,

utilizado por Belluzzo (2007), termo que melhor representa a sua compreensão semântica e seu foco de atenção que são: as habilidades para o acesso e uso da informação. Tal terminologia vem sendo adotada no Brasil desde 2013 pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – UNESCO (HORTON JÚNIOR, 2013). Além disso, a sigla ColInfo está sendo utilizada com o propósito de que faça uma diferenciação ao acrônimo da ‘CI – Ciência da Informação’ e para que se possa ter um termo, seguindo o que ocorre com a terminação em outros países, tais com ALFIN, COMPINFO, INFOLIT etc. Ademais, a sigla ColInfo foi referendada como uma das indicações na Carta de Marília (2014). Uma explanação com mais detalhes será inserida no decorrer do percurso histórico sobre essa competência.

Sob esses aspectos Santos (2017, p. 24) salienta, que:

A Competência em Informação (*Information Literacy*) também apresenta diversas tentativas de conceituação ao longo do tempo. Entretanto, além das dificuldades de conceituar a expressão por incorporar outros conceitos abrangentes, existe a falta de consenso quanto à tradução de *Information Literacy*. Acredita-se que ‘Competência em Informação’ possui uma semântica direcionada ao domínio do recurso “informação”; é bem aceita nos círculos profissionais e está em sintonia com o Movimento norte-americano de *Information Literacy*, justificando o seu uso.

O termo em inglês *information literacy* que deu origem a ColInfo, emergiu na década de 1970, pelo bibliotecário americano Paul Zurkowski. Esse período foi marcado por uma evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC), que demonstravam que as pessoas necessitavam desenvolver novos conhecimentos e habilidades para serem competentes e manterem-se atualizadas para lidar com esse novo contingente informacional que estava surgindo.

Em 1974, Zurkowski divulgou um relatório chamado *The information service environment relationships and priorities*, relatório esse que deu origem a ColInfo. Ele era o presidente da *Information Industries Association*, uma associação que tinha como objetivo a criação e distribuição de produtos, serviços e sistemas de informação, especialmente em formatos digitais para instituições privadas e bibliotecas. Nesse relatório, Zurkowski antevia um cenário de mudanças no âmbito informacional, sobretudo, por conta do uso das bases de dados eletrônicas que já estavam sendo comercializadas anteriormente e recomendava que fosse iniciado um movimento nacional rumo à *information literacy*.

Paul Zurkowski aconselhava que o governo norte-americano deveria se preocupar em garantir que as pessoas do país tivessem por meio da aprendizagem, técnicas e habilidades que as levassem a utilização de ferramentas de acesso à informação e ao uso de fontes primárias. Essas competências seriam necessárias para compreender a informação, utilizá-la na solução de problemas em seu trabalho e ainda ter as habilidades necessárias para o uso de uma variedade de produtos informacionais disponíveis no mercado (DUDZIAK, 2001; CAMPELLO, 2003).

Meneses Placeres (2008, p. 3, tradução nossa), aponta que a ColInfo

[...] surgiu desde a década dos anos 1970 na infosfera como uma das práticas profissionais que respondem diretamente às demandas dos cenários socioculturais das sociedades complexas, caracterizadas pela articulação de múltiplos discursos sobre a informação e sua relação com o funcionamento destas sociedades, o crescimento econômico, a mudança social, e todo ele estritamente vinculado com a expansão das tecnologias de informação e comunicação (TIC), entre outros fatores.

No ano 1976, o conceito de *information literacy* reaparece num formato mais abrangente ligado a uma gama de conhecimentos e habilidades que englobavam a localização e uso da informação para solução de problemas e nas tomadas de decisão, que num segundo momento fora acrescentado tudo isso ao contexto da cidadania, excedendo a questão que a compreensão da ColInfo ultrapassava a de adquirir habilidades, e tinha a partir de agora a abrangência da responsabilidade social (DUDZIAK, 2003; CAMPELLO, 2003). Ainda nos anos 70, mais especificamente em 1979, os bibliotecários Robert S. Taylor e Eugene Garfield abordaram a ColInfo em seus trabalhos ligando-a ao uso de técnicas, estratégias, capacitações e habilidades que poderiam contribuir para a solução dos problemas de uso da informação (DUDZIAK, 2001).

Além disso, encontramos em Santos (2014, p. 69):

Assim, a *Information Literacy* nos anos 70, foi edificada a partir do crescimento informacional que surgiu com a implementação da tecnologia e de suas formas de disponibilização e acesso, além do reconhecimento de que a informação é elemento imprescindível à sociedade, daí a necessidade de habilidades, ou melhor, de competências para fazer o uso eficiente das informações na resolução de problemas (SANTOS, 2014, p. 69).

A disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e “com o computador sendo o foco das atividades, os serviços das bibliotecas relativos à produção, guarda, disseminação e acesso à informação foram modificados” (SANTOS, 2017, p. 84), por isso na década de 1980, a competência em informação ficou conhecida como *Information Literacy Technology*. Nesse sentido, a ColInfo abriu espaço para que habilidades e conhecimentos ligados à tecnologia da informação fossem aprendidos e implantados em programas de educação escolar. Tomados por esse novo enfoque estudos relevantes surgem, tais como o de Patricia S. Breivik em 1985, Carol C. Kuhlthau em 1987 e o da American Library Association – ALA em 1989.

Patricia S. Breivik, em 1985, então diretora responsável pela Biblioteca da *University of Colorado* em Denver, nos Estados Unidos, expandiu o conceito da ColInfo ao interpretá-lo como um conjunto integrado de habilidades, conhecimentos e atitudes. Desse modo, o conceito deixou de ser relacionado somente às habilidades técnicas e ao contexto da biblioteca, passando a corresponder à compreensão e avaliação de informações associados à pesquisa como a relevância, eficiência e a eficácia, além do pensamento crítico e criativo, traduzindo isso no trinômio denominado de conhecimentos, habilidades e atitudes (DUDZIAK, 2001).

Já em 1987, Carol C. Kuhlthau pesquisou em sua monografia “*Information Skills for an Information Society: a review of research*”, sobre o suporte da ColInfo relacionado à educação (a *Information Literacy Education*). Neste estudo, Kuhlthau focava primordialmente na integração da ColInfo ao currículo, além da apropriação e do uso das tecnologias de informação mais acertadas ao seu aprendizado (DUDZIAK, 2001):

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

Um dos eventos que tiveram grande repercussão sobre a relevância da ColInfo aconteceu no final dos anos de 80, com a apresentação em 1989 do documento

elaborado pela ALA, intitulado de *Report of the Presidential Committee on information literacy: Final Report*, ressaltando de maneira expressiva sobre o papel da ColInfo para com os cidadãos, além da importância da informação na solução de problemas e tomada de decisão (DUDZIAK, 2001). Escrito por um grupo de bibliotecários, o relatório elucidava a necessidade de implantação de um novo modelo de aprendizado, que reestruturado em seu currículo poderia dirimir as lacunas entre sala de aula e biblioteca. E esse novo modelo, contribuiria para o desenvolvimento com enfoque na aprendizagem e resolução de problemas, resultando numa pessoa com pensamento crítico e com visão de aprendizado por toda a vida. Essa aspiração levaria à formação de profissionais e cidadãos verdadeiramente integrados à sociedade (DUDZIAK, 2003).

Desse modo, os anos de 1980 foram caracterizados pela ruptura de preceitos com a inserção da ColInfo junto à área de educação e com a sua inclusão como elemento curricular na formação e desenvolvimento de aprendizagem e habilidades no que tange ao uso crítico da informação.

Os anos de 1990, foram marcados pela consolidação da competência em informação em diversos programas educacionais desenvolvidos com a parceria entre docentes e bibliotecários. Assim, no início dessa década em 1990, a Assembleia Geral das Nações Unidas elegeu esse ano como o *International Literacy Year*, dando início a uma década de ações voltadas a redução do analfabetismo (BEHRENS, 1992). Três tendências basilares foram identificadas e voltavam-se: a educação para a competência em informação, a ColInfo como um movimento cíclico de aprendizagem e a postura do profissional da informação (bibliotecário) junto a estes novos contextos informacionais (BEHRENS, 1994). Tais abordagens demonstravam de acordo com Hatschbach (2002) que nos anos 90 a competência em informação focalizava-se a atender de forma cooperativa e educadora aos bibliotecários e professores.

Grandes estudos que culminaram no desenvolvimento de modelos também foram apontados nessa década. No ano de 1994, Cristina Doyle, a partir de suas experiências no grupo *National Forum on Information Literacy* (NFIL), compostos por diversas instituições empresariais, governamentais e educadoras americanas publicou um estudo em que pleiteava evidenciar o conceito da ColInfo levando-o à compreensão de todos os profissionais (DOYLE, 1994).

No estudo de Doyle (1992 apud DOYLE, 1994, p. 3), a autora elenca atributos essenciais para que um indivíduo possa ser competente para lidar com a informação. Esses atributos são:

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

Christine Bruce, bibliotecária norte-americana, ofertou informações relevantes no ano de 1996 sobre a ColInfo por meio da sua tese *Information literacy: a phenomenograph*, que utilizando-se da fenomenografia, criou um modelo relacional, que analisava a ColInfo como um fenômeno experimentado por indivíduos que interagem e vivenciam o universo informacional, ou seja, que usam a informação de forma competente (CAMPELLO, 2009). Para Bruce (1997, apud DUDZIAK, 2001), as pessoas tendem a aprender via uma dada estrutura de ensino e de acordo com circunstâncias que podem variar conforme suas necessidades. Dessa maneira, a ênfase não precisa ser nas habilidades, conhecimentos ou atitudes próprias, mas sim na situação e no contexto. Portanto, “[...] como resultado, a autora extraiu visões diferentes de como a *Information Literacy* é concebida” (HATSCHBACH, 2002, p. 22).

Posterior à sua tese, Bruce externalizou em 1997, sete concepções para a ColInfo em um trabalho intitulado *Seven faces of Information Literacy*, em que descreve que a ColInfo é um fenômeno que sobressai à questão do desenvolvimento de competências, uma vez que pondera as experiências vividas pelas pessoas (o que a autora chama de abordagem situacional). Essas facetas são:

1. Tecnologia da informação, em que o centro da experiência – a ColInfo – está na importância dada à tecnologia da informação e às formas de acesso à informação;

2. Fontes de informação, na qual a ColInfo é experimentada como o conhecimento das fontes de informação e sua estrutura;
3. Processo de informação, no qual a ColInfo é vista como a execução de um processo de busca e uso da informação;
4. Controle da informação, no qual a ColInfo é experimentada como a capacidade de controlar a informação, sua organização para recuperação posterior;
5. Construção do conhecimento, na qual a ColInfo é experimentada como um processo de construção pessoal de conhecimento;
6. Extensão do conhecimento, na qual a ColInfo é experimentada como um conhecimento ampliado, incorporando a criatividade e/ou intuição, com a criação de sentido;
7. Inteligência, na qual a ColInfo é experimentada como o uso inteligente da informação produzida a partir do que se aprendeu, em benefício de outros; ou seja, incorporando a noção de ética, de valores pessoais e sociais no uso da informação (BRUCE, 1997 apud DUDZIAK, 2001, p. 46-47).

Ainda nos anos de 1990, tem-se como acontecimento relevante a publicação em 1998, pela ALA de um relatório atualizado chamado *A Progress Report on Information Literacy: An Update on the American Library Association Presidential Committee on Information Literacy: Final Report* que trazia atualizações e outras quesitos levantados sobre o progresso dos Estados Unidos na abordagem das questões levantadas no Relatório de 89, em questão das ações e dos investimentos, principalmente relacionados à tecnologia, mas que só estas não seriam suficientes para utilizar todo o potencial próprio da Era da Informação, tanto na área de educação, quanto nos negócios. Para tanto, eles confiavam que um amanhã novo e melhor só surgiria se todos os jovens se formassem com habilidades concretas de *Information Literacy* (ColInfo).

Sob essa ótica, o relatório atualizado tratava das seis recomendações apontadas na versão anterior, trazendo seus avanços e indicando novas sugestões visando outras evoluções, ponderando-as como ações prioritárias para o novo milênio (FURTADO, 2019). O quadro 12 projeta tais recomendações descritas no relatório.

Quadro 12 - Comparação entre Relatório ALA 1989 x Relatório ALA 1998

Recomendações Relatório ALA - 1989	Progresso Relatório ALA - 1998	Recomendações para novos progressos ALA – 1998
I. Todos devemos reconsiderar as formas em que organizamos a informação institucionalmente, o acesso estruturado à informação e o papel da informação definida em nossas vidas em casa, na comunidade e no local de trabalho.	Este é um foco contínuo e primário para o trabalho das organizações membros do National Forum on Information Literacy.	É preciso dar ênfase na comunicação de que a educação de qualidade requer não apenas investimentos em tecnologia, mas também em programas que capacitam as pessoas a encontrar, avaliar e usar todas as informações efetivamente. Recomenda-se também que a Information Literacy seja promovida como uma prioridade para todas as áreas da educação, incluindo o treinamento da força de trabalho.
II. Uma coalizão para a competência em informação deve ser formada sob a liderança da American Library Association, em coordenação com outras organizações e agências nacionais, para promover a Information Literacy.	O National Forum on Information Literacy foi estabelecido em resposta direta a esta recomendação. Esta organização, que está em operação desde 1989, passou de um membro inicial de menos de uma dúzia para uma atuação atual de mais de 65 organizações nacionais que representam negócios, governo e educação - com total associação total de mais de cinco milhões.	O Fórum deve chegar a organizações adicionais que representam o governo, as empresas e a educação.
III. Realização de Projetos de pesquisa relacionados à informação e seu uso.	Embora haja muito trabalho adicional nessa área, destaca-se alguns projetos: a) pesquisa com os membros do Fórum que serviram como parte de um grupo de Delphi para a dissertação de Christina Doyle (1992) que relacionava a Information Literacy com os Objetivos Nacionais de Educação. b) o ERIC Clearinghouse on Information and Technology e a criação do site Infolit.org.	O Fórum e suas organizações membros devem continuar a encorajar, apoiar e rastrear pesquisas e projetos sobre Information Literacy.
IV. Os Departamentos de Educação do Estado, as Comissões de Ensino Superior e os Conselhos de Administração Acadêmicos devem ser responsáveis por assegurar que exista um clima propício para que os estudantes se tornem competentes em informação.	Desde 1989, as organizações do Fórum visaram membros dentro de suas próprias organizações para promover a liderança para os esforços de Information Literacy dentro das escolas e faculdades. Este esforço geralmente tomou a forma de programação em suas conferências nacionais, artigos em suas publicações e a formação de grupos de interesse especial.	O Fórum e suas organizações membros precisam explorar e implementar formas de divulgar melhor a informação sobre os modelos existentes para os principais grupos políticos.

V. A educação dos professores e as expectativas de desempenho devem ser modificadas para incluir preocupações de Information Literacy.	Nenhum	O Fórum e suas organizações membros devem desenvolver um plano para trabalhar com programas de formação de professores e o Conselho Nacional de Acreditação da Formação de Professores para infundir os requisitos de competência em informação em programas de graduação e pós-graduação em educação de professores.
VI. Deve ser promovida uma compreensão da relação de Information Literacy com os temas da Conferência da Casa Branca sobre Biblioteca e Serviços de Informação.	Concluído. Como pano de fundo para os representantes na segunda Conferência da Casa Branca sobre Biblioteca e Serviços de Informação em 1991, o Fórum encomendou três documentos de base voltados para a Information Literacy em relação à democracia, ao desenvolvimento econômico e à educação. Estes foram distribuídos a todos os que participaram.	

Fonte: Adaptado de Furtado (2019), com base nos relatórios da ALA (1989;1998).

Neste sentido, a origem da Colnfo volta-se claramente com o intuito da promoção e do desenvolvimento de habilidades das pessoas, no que diz respeito à sua capacidade de resolver problemas de informação independente do contexto, seja ele pessoal, acadêmico, social ou profissional. Com relação a isso, tem-se que:

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

Tais esforços demonstram que desde a década de 1990 até os dias atuais, inúmeros trabalhos vêm sendo desenvolvidos com o objetivo e empenho de buscar uma fundamentação teórica que contribua à consolidação da Colnfo. Para tanto, muitas análises e reflexões acerca de sua conceituação, além da elaboração de parâmetros e diretrizes foram criados visando colaborar para a competência das pessoas. Com isso, destaca-se que:

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

No Brasil, a Colnfo expõe-se por meio de estudos precursores no começo dos Anos 2000 a partir das contribuições de Caregnato (2000); Belluzzo (2001); Dudziak (2001); Campello (2002) e Hatschbach (2002). E desde então, diversas pesquisas e projetos foram desenvolvidos por pesquisadores, instituições e profissionais da informação, a fim de contribuir para a consolidação essencial da Colnfo como uma área de relevância ao atual panorama social do país.

Embora tendo feito todo esse esforço, considera-se um tema emergente no Brasil, que ainda necessita de mais estudos teóricos e experiências práticas visando expandir sua difusão e investigação em campos ainda não explorados, mas que têm total sinergia com o tema e suas formas de aplicação e resultados (BELLUZZO, 2018).

Seguindo os importantes marcos históricos da Colnfo, temos que no ano de 2000, a UNESCO constituiu o programa intergovernamental *The Information for All Programme* (IFAP) com o desígnio de criar novas oportunidades de acesso à informação no âmbito mundial. Para tanto, foram realizados diversos encontros que vêm permitindo a divulgação e exposição de trabalhos que estão sendo desenvolvidos sobre a Colnfo pelo mundo. E, como produto desses eventos em que numerosas reflexões e discussões surgem entre os participantes, são alicerçadas declarações e manifestos salientando a Colnfo, tais como: Praga (2003), Alexandria (2005), Toledo (2006), Lima (2009), Paramillo (2010), Múrcia (2010), Maceió (2011), Fez (2011), Havana (2012), Moscou (2012), Florianópolis (2013), Lyon (2014) e Marília (2014).

Belluzzo (2018, p. 22-25) destaca as principais declarações e manifestos, que foram resultantes desses eventos voltados para a Colnfo, tanto no Brasil, quanto no exterior:

- **Declaração de Praga (DECLARAÇÃO..., 2003)** afirma que a Colnfo é um pré-requisito determinante para a participação efetiva da sociedade, uma vez que faz parte dos direitos básicos da humanidade para um Aprendizado ao Longo da Vida.

- **Declaração de Alexandria (DECLARAÇÃO..., 2005)**, a Colnfo está no centro do Aprendizado ao Longo da Vida, pois capacita as pessoas para “[...] buscar, avaliar,

usar e criar a informação de forma efetiva para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais”.

- **Declaração de Toledo (DECLARAÇÃO..., 2006)** parte do princípio que vivenciamos uma sociedade do conhecimento, e que devemos aprender por toda a vida, como desenvolver competências para usar a informação de acordo com os objetivos pessoais, familiares e comunitários em ambiência de inclusão social e preservação e respeito intercultural.

- **Declaração de Lima (DECLARAÇÃO..., 2009)** avançou, propondo a realização de diagnósticos locais, regionais e nacionais; a inclusão dos conteúdos de competências informacionais nos programas educativos formais e informais, com a preocupação de compartilhar resultados e avaliações.

- **Manifesto de Paramillo (MANIFESTO..., 2010)** produzido durante o X Colóquio Internacional sobre Tecnologias Aplicadas aos Serviços de Informação, na Venezuela, cuja conclusão foi ratificar o propósito de desenvolver nas pessoas as habilidades em informação, e que as bibliotecas são espaços sociais adequados para apoiar esse processo e desenvolvê-lo.

- **Declaração de Múrcia (DECLARAÇÃO..., 2010)** reforça o papel da biblioteca como um recurso fundamental de inclusão social, incentivando a formação de competências básicas em apoio ao aprendizado permanente.

- **Declaração de Maceió sobre a Competência em Informação (DECLARAÇÃO..., 2011)** que destaca a formação para o desenvolvimento da ColInfo no atendimento às necessidades de uma sociedade mediada pela informação com a participação ativa das bibliotecas, das escolas de formação em Biblioteconomia e Ciência da Informação e associações profissionais. Essa declaração constitui o primeiro marco histórico para a ColInfo no Brasil e decorreu das discussões realizadas por quase sessenta especialistas de diversas áreas, convidados especialmente para participar do I Seminário - Competência em Informação: cenários e tendências, organizado pela FEBAB, O IBICT e a Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília e que aconteceu como um evento paralelo durante o XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, em 2011.

- **Declaração de Féz** analisou a mídia e alfabetização informacional e reafirmou o direito à informação e o uso das TICS para o desenvolvimento humano sustentável (DECLARAÇÃO..., 2011).

- **Declaração de Havana (DECLARAÇÃO..., 2012)** define ações práticas e concretas que servem como diretrizes rumo à institucionalização da ColInfo em uma concepção de trabalho colaborativo macro em diversos contextos para os países ibero-americanos, procurando reafirmar, desse modo, vários compromissos para colocar em andamento ações práticas e concretas a partir da perspectiva do trabalho colaborativo e da criação de redes para o crescimento da competência em informação em nossos contextos, no sentido de criar oportunidade de reunir os diferentes profissionais, bibliotecas, instituições educacionais e organizações pertencentes a diferentes países ibero-americanos, além de conhecer sua visão, lições aprendidas e as perspectivas sobre o tema Competência em Informação.

- **Declaração de Moscou (DECLARAÇÃO..., 2012)**, elaborada durante a Conferência Internacional “Alfabetização Midiática e Informacional na Sociedade do Conhecimento”, orientava a traçar políticas e estratégias para o incremento da consciência pública sobre a importância da competência em informação.

- **Manifesto de Florianópolis sobre a Competência em Informação e as Populações Vulneráveis e Minorias (MANIFESTO..., 2013)** busca atender as instituições públicas/governamentais, os órgãos representativos de classe, os profissionais da informação e as instituições particulares sobre as responsabilidades a serem empreendidas para a institucionalização da ColInfo. Considerado como o segundo marco histórico da ColInfo no contexto brasileiro.

- **Declaração de Lyon (DECLARAÇÃO..., 2014)** em consonância com a Agenda de Desenvolvimento Pós-2015 das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), declara que o aumento e equidade do acesso à informação e ao conhecimento em toda a sociedade, amparada pela disponibilidade das TIC, apoia e otimiza o desenvolvimento sustentável e melhora a qualidade de vida das pessoas, considerando-se que esse desenvolvimento visa garantir a longo prazo o desenvolvimento socioeconômico e o bem-estar das pessoas em qualquer lugar.

- **Carta de Marília sobre Competência em Informação (CARTA..., 2014)** enquanto o terceiro marco histórico da ColInfo no Brasil, estabelece: a necessidade da existência de políticas públicas que favoreçam a ampliação e a consolidação da ColInfo; ação dos centros formadores em diferentes áreas, níveis e contextos educacionais devem estar em articulação com a inserção da filosofia da ColInfo nas diretrizes curriculares e nos projetos pedagógicos institucionais, de modo transversal e interdisciplinar; mecanismos de estímulos devem ser implementados na área da

ColInfo envolvendo a criação de repositórios nacional e regionais que contemplem a produção científica, acadêmica, experiências, vivências, fóruns de discussão, redes de compartilhamento de melhores práticas, além de redes de unidades de informação que desenvolvam programas de capacitação continuada e planos de formação que possam contribuir para promoção da inclusão social no contexto brasileiro; e, ainda, promover a divulgação e incentivo para ações estratégicas relacionadas à ColInfo, mediante a realização contínua de eventos sobre o tema. Além disso, recomenda que a expressão competência em informação seja indicada com a sigla ColInfo, a exemplo de outros países que já adotaram siglas específicas (ALFIN, COPINFO, INFOLIT etc.) e também para não confundir com a abreviatura que se refere à Ciência da Informação (CI).

Além das reflexões sobre a ColInfo, a partir dos anos 2000 surgiram também estudos e publicações sobre padrões que tencionavam prover contribuições para a implantação e o estabelecimento de programas de desenvolvimento de habilidades em informação, assim como na construção de diretrizes para a composição de programas (SANTOS, 2011).

Paralelamente a isso, desde o período inicial quando surgiu a expressão em inglês *Information Literacy*, na década de 70 nos EUA, e depois prosseguindo junto a evolução da ColInfo, sempre existiram muitas discussões em relação a tradução apropriada para o termo, assim como, por exemplo, *Alfabetización Informacional*, na Espanha e na América Latina; Literacia, em Portugal; Competência Informacional, Letramento/Alfabetização Informacional, Competência em Informação, no Brasil (DUDZIAK, 2001; LECARDELLI; PRADO, 2006; CAMPELLO, 2009).

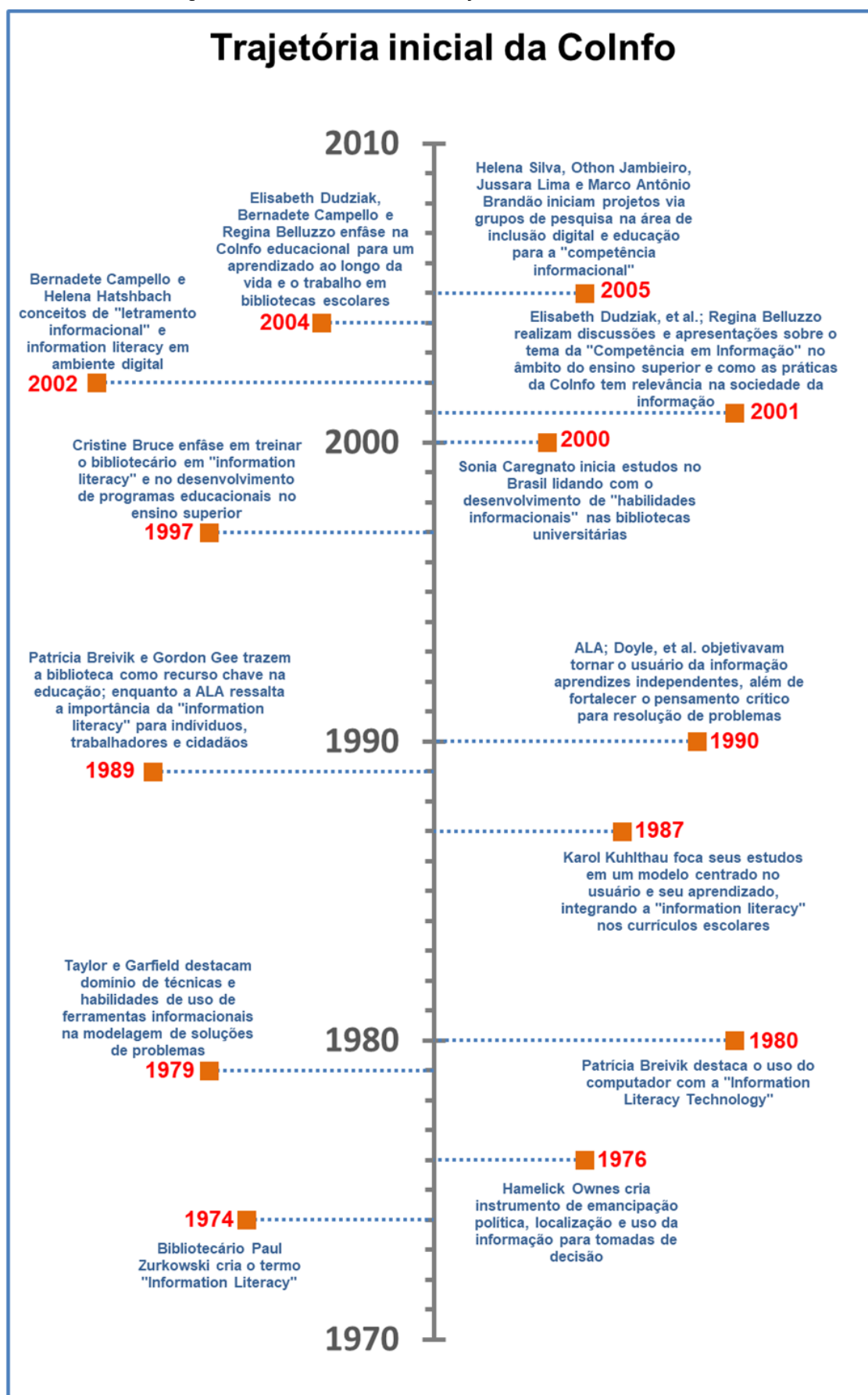
Contudo, a UNESCO no ano de 2013 conjuntamente com pesquisadores de todo o mundo sobre o tema *Information Literacy*, divulgou sob a autoria de Horton Júnior (2013), um livro intitulado *Overview of Information Literacy Resources Worldwide*. Esse documento definiu o termo mais apropriado para cada um dos países, sendo que para o Brasil foi indicado o termo 'Competência em Informação'.

O uso do termo competência em informação tem a corroboração de vários autores no país, tais como Belluzzo e Feres (2013), que explicam que o uso do termo oferta um significado mais abrangente, além de demonstrar imediatamente a sua conexão com a área da informação. De acordo com as autoras, o vocábulo também é bem-visto e apreciado em áreas como a educação como também no meio profissional, visto que exhibe nitidamente a combinação e mobilização de conhecimentos,

habilidades e atitudes para o comando e entendimento do universo informacional (BELLUZZO; FERES, 2013).

Proporcionando uma síntese de toda essa trajetória histórica da Colnfo, tem-se as autoras Lecardelli e Prado (2006) que delinearam cerca de 30 anos da direção percorrida pela Colnfo desde a primeira vez em que o termo foi citado por Paul Zurkowski em 1974 (Quadro 13). Desse modo, alguns dos preconizadores e estudiosos do tema são destacados junto aos seus pensamentos sobre a Colnfo.

Quadro 13 – Resumo da trajetória inicial da ColInfo



Fonte: Adaptado de Lecardelli e Prado (2006).

A síntese exposta por Lecardelli e Prado (2006) traz recomendações teóricas que foram inovadoras para a construção de um legado consistente sobre a busca e conceituação do tema competência em informação. “[...] Além disso, este termo tem uma conotação positiva, ou seja, adquirir competências está ligado à ideia de progredir, andar para frente, evoluir” (HATSCHBACH, 2002, p. 49).

Prosseguindo ao período descrito no quadro 13, Hatschbach e Olinto (2008, p. 22) destacam que a partir de 2006, a “[...] ideia de aprendizado ao longo da vida foi se agregando ao conceito, sobretudo quando a Competência em Informação ultrapassou as fronteiras do mundo acadêmico e começou a ser discutida também no ambiente de trabalho”. Para elas, devido a relevância do tema, a ColInfo amplificou-se e incitou a atenção de outras áreas de conhecimento que não estavam relacionadas à Ciência da Informação e, por isso, possibilitou o surgimento de outras vertentes que agregaram ao conceito e ao estudo do tema.

Todo esse interesse se deve, pois, a ColInfo é uma área de estudos, aprendizagem e de práticas aplicadas e que alcança seu êxito ao desenvolver habilidades para que os indivíduos reconheçam quando há uma necessidade de se buscar e identificar a informação, de localizar e utilizar de fato a informação para produção do novo conhecimento, agregando a compreensão e uso de tecnologias e a destreza em solucionar problemas com responsabilidade, ética e legalidade (BELLUZZO, 2003).

No tocante às conceituações da ColInfo, para as pessoas permanecerem constantemente atualizadas e buscando a contínua aprendizagem, a *American Library Association* (ALA, 1989, p. 1) atenta que:

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

Belluzzo (2005), apresenta como conceito sobre a ColInfo:

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. 39-40).

A autora Dudziak (2003) explana que, intrínsecos aos conceitos da ColInfo, temos alguns elementos que corroboram com ela e que nutrem o processo de aprendizagem contínua (DUDZIAK, 2003), quais sejam: processo investigativo; aprendizado ativo, aprendizado independente, pensamento crítico, o aprender a aprender e o aprendizado ao longo da vida.

Bruce (2003), nos traz sua contribuição acerca de como a ColInfo pode ser compreendida no que tange aos aspectos elencados por Dudziak.

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

O pesquisador colombiano Uribe Tirado (2009), em sua tese de doutorado, aclarou uma definição sobre a ColInfo de maneira ampliada e que, de certa maneira, demonstra porque essa competência tem levantado interesse de outras áreas do conhecimento. Para ele a ColInfo é:

[...] o processo de ensino-aprendizagem que busca que um indivíduo e seu coletivo, devido ao apoio profissional e de uma instituição educativa ou uma biblioteca, empregando diferentes estratégias de ensino e ambientes de aprendizagem (modalidade presencial, virtual ou mixta – *blend learning*), alcance as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) digitais, comunicacionais e informacionais, de forma que lhes permitam, depois de identificar suas necessidades informacionais, utilizando diferentes formatos, meios e recursos físicos, eletrônicos ou digitais, poder localizar, selecionar, recuperar, organizar, avaliar, produzir, compartilhar e divulgar (Comportamento informacional) adequada e eficientemente essa informação, com uma posição crítica e ética, a partir de suas potencialidades (cognitivas, práticas e afetivas) e conhecimentos prévios (outras competências), e alcançar uma interação apropriada com outros indivíduos e grupos (prática cultural/ inclusão social), de acordo com os diferentes papéis e contextos que assume (níveis de ensino, pesquisa, desempenho de trabalho ou profissional) e, finalmente, com todo esse processo, alcançar e compartilhar novos conhecimentos e ter as bases para o aprendizado ao longo (*lifelong learning*) da vida para benefício

peçoal, organizacional, comunitário e social (evitando a brecha digital e informacional) ante às demandas da atual sociedade da informação (URIBE TIRADO, 2009, p. 12, grifo do autor).

Hatschbach e Olinto (2008) reafirmam que a ColInfo possui interconexão com outras áreas do conhecimento como, por exemplo, a educação, a administração, o marketing, a comunicação, a área de tecnologia da informação, entre outras, pois já possui corpo teórico e metodológico robusto, podendo ser vista como uma área independente, mas não isolada devido a inter-relação com essas demais áreas do conhecimento.

Sob essa ótica, Beluzzo e Barros (2005) reiteram essa interdisciplinaridade da ColInfo ao elencar diversas disciplinas e áreas socioculturais em que se necessita capacitar a pessoa para que ela seja competente em informação: Fluência em Informação, Educação de usuários, Construção e Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Significativa e Mapas Conceituais, Aprendizado ao Longo da Vida, Pesquisa Científica, Tecnologias de Informação e Comunicação, Desenvolvimento de habilidades de informação e Comunicação.

Embora a ColInfo objetive desenvolver ou aprimorar as capacidades fundamentais para fornecer uma base sólida de conhecimentos e habilidades para lidar com a demanda informacional, essa competência não tem o poder de “moldar” cidadão para a sociedade. Nesse sentido, Takahashi (2000) relembra:

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

Diante de tais esclarecimentos, temos que a ColInfo envolve dimensões distintas que a levam a ser visualizada como um processo abrangente e integrado de competências de natureza múltipla. Demonstrando tais dimensões, temos o aporte de Benito Morales (2000 apud BELLUZZO, 2007) ao explicitar que a ColInfo carrega consigo outras competências em sua concepção, como: a visual, a midiática, a informática e a de conhecimentos básicos ou instrumentais. Ainda segundo o autor, a ColInfo envolve seis dimensões que estão apresentadas, resumidamente, no Quadro 14:

Quadro 14 – Dimensões da Competência em Informação

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

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

Destarte, presume-se que a ColInfo é um processo em que habilidades em informação são desenvolvidas possibilitando que as pessoas façam uso da informação, do conhecimento e de seus suportes visando a resolução de seus problemas com consciência, reflexão e autonomia. “[...] Além da capacitação no uso das ferramentas para a recuperação da informação, ela preconiza o conhecimento de fontes, o pensamento crítico, a formulação de questões, a avaliação, a organização e a utilização da informação” (HATSCHBACH, 2002, p. 48).

Além das dimensões elencadas por Benito Morales (2000) para a ColInfo, tem-se também uma significativa contribuição de Vitorino e Piantola (2011) que descreveram quatro outras dimensões para a ColInfo que segundo as autoras são partes de um todo de competências que não se mantêm sozinhas ou sobrevivem sem as outras dimensões. As dimensões são chamadas de técnica, estética, ética e política, conforme síntese no Quadro 15.

Quadro 15 - Dimensões da ColInfo na perspectiva de Vitorino e Piantola (2011)

Dimensão técnica	Dimensão estética	Dimensão ética	Dimensão política
Meio de ação no contexto da informação. Consiste nas habilidades adquiridas para encontrar, avaliar e usar a informação de que precisamos. Ligada à ideia de que o indivíduo competente em informação é aquele capaz de acessar com sucesso e dominar as novas tecnologias.	Criatividade sensível. Capacidade de compreender, relacionar, ordenar, configurar e ressignificar a informação. Experiência interior, individual e única do sujeito ao lidar com os conteúdos de informação e sua maneira de expressá-la e agir sobre ela no âmbito coletivo.	Uso responsável da informação. Visa à realização do bem comum. Relaciona-se a questões de apropriação e uso da informação, tais como propriedade intelectual, direitos autorais, acesso à informação e preservação da memória do mundo.	Exercício da cidadania. Participação dos indivíduos nas decisões e nas transformações referentes à vida social. Capacidade de ver além da superfície do discurso. Considera que a informação é produzida a partir de (e em) um contexto específico.

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

A dimensão técnica tem seu vínculo ligado às habilidades e conhecimentos em determinada área e que possibilitem as pessoas encontrar, avaliar e usar a informação de que se necessitam (VITORINO, PIANTOLA, 2011).

A dimensão estética compreende à “[...] 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), ou seja, é a capacidade de percepção dos indivíduos, por meio de suas relações com outros sujeitos e com o ambiente e a forma de lidar com a informação.

A dimensão ética refere-se ao comportamento ético e ao uso responsável da informação para o bem comum. A pessoa 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). A dimensão ética prescreve a realização de boas atitudes, e por isso é apontada como a dimensão fundamental para desempenhar a competência (MENEZES; VITORINO, 2014).

A dimensão política concentra-se na participação das pessoas nas decisões de cunho coletivo da sociedade. “[...] A dimensão política relaciona-se com o contexto social, ligada ao exercício de cidadania; trata da postura que demonstra a não omissão quanto às transformações na vida social (MENEZES; VITORINO, 2014, p. 89).

Portanto, as dimensões deferidas por Vitorino e Piantola (2011) se tratadas em conjunto possibilitam o desenvolvimento da Competência em Informação nas pessoas

e um amadurecimento com as formas de lidar com a informação para si e para a sociedade.

Com relação ao contexto da sociedade, a UNESCO, em 2006, em sua quarta sessão do Conselho Intergovernamental para o Programa Informação para Todos, criou um Grupo de Trabalho denominado “Avaliação do Conhecimento das Sociedades”, em que destacava três áreas prioritárias: Competência em Informação, Preservação da Informação e Ética da Informação. E, partindo desses destaques, descreveu em cinco principais capacidades humanas imprescindíveis para ser competente e hábil com a informação:

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

Todos esses estímulos e iniciativas que organismos como a UNESCO, ACRL, ALA, dentre outros pesquisadores, visam contribuir para o auxílio no desenvolvimento de cidadãos mais habilitados para lidar com a enorme abundância de informações que perpassam a todos nós diariamente e que, por si só, não alcançarão as habilidades necessárias ou complementares para usar as informações de forma eficaz. Assim a competência em informação representa a base para a aprendizagem ao longo da vida e para a busca autônoma e consciente de informações que lhes tragam resultados satisfatórios.

Além das habilidades descritas pela UNESCO, Delors (1998) alude que para uma pessoa tornar-se competente, ela necessita desenvolver quatro habilidades que são resumidas a seguir:

- Aprender a conhecer: habilidade de absorver as rápidas mudanças advindas dos avanços científicos e tecnológicos, tornando-se capaz de compreender um número reduzido de assuntos;
- Aprender a ser: destreza para desenvolver uma conduta de autonomia e ponderação;
- Aprender a conviver: aptidão de aprender a coabitar junto com outros indivíduos, realizando seu autodesenvolvimento e contribuindo com o desenvolvimento dos demais;

- Aprender a fazer: capacidade de conseguir competência de maneira mais ampla, preparando-se para enfrentar múltiplas situações.

A competência em informação contempla um conjunto de capacidades e atitudes que auxiliam a aprendizagem, pois a ColInfo emprega o uso de métodos, técnicas, práticas e equipes de trabalho. Além disso, uma atitude motivada com disposição e curiosidade para aprender são requisitos para a aquisição do conhecimento e, com a implementação desses hábitos ao processo de adquirir conhecimento transforma-se numa forma eficaz de aprendizagem permanente (LAU, 2007).

Assim, considerando as percepções e as dimensões acerca da ColInfo, compreendemos que ***a competência em informação é um processo de desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento da habilidade de entender a informação. Esse domínio do conteúdo permite gerir seu conhecimento e possibilitar mudanças de atitudes de aprendizagem relacionados aos contextos sejam eles sociais, educacionais ou profissionais. Como resultado, o indivíduo torna-se capaz de buscar, localizar, acessar, avaliar e utilizar de maneira inteligente, crítica e ética a informação elevando seus instintos investigativos e de tomada de decisão, assumindo o controle sobre seu próprio aprendizado e conhecimento ao longo da sua vida.***

Sob esse enfoque, Lau (2007) chancela tal compreensão ao abordar que a pessoa competente em informação consegue entender quais são suas verdadeiras necessidades e caminhos a seguir para sanar sua carência de informação, tendo consciência na maneira como acessar, organizar, recuperar, analisar e avaliar a informação. Todo esse processo é incorporado e agregado às suas experiências levando ao conhecimento intrínseco.

Horton Junior (2013) destaca que com todos os recursos informacionais disponibilizados a partir do século XXI, principalmente com o advento da Internet, tem-se muito mais alternativas de acesso e uso da informação e da comunicação e, para tanto, há cada vez mais a necessidade de ensinar, treinar e desenvolver nas pessoas habilidades para usar essas informações de modo eficiente, produtivo, com bom senso e ética.

A ColInfo desde sua criação já se mostrava uma competência premente para o desenvolvimento das pessoas como ser humano, cidadão ou profissional e, depois do advento de todas as tecnologias e com o intenso tráfego de informações em que os

indivíduos estão expostos diariamente, tornou-se competência basilar para se compreender e fazer uso efetivo da informação. E, “[...] principalmente para que esse indivíduo possa tomar decisões mais assertivas e identificar a desinformação” (ZUCCARI, 2019, p. 87).

Assim, frente à complexidade das demandas informacionais a Colnfo pode ser empregada nas organizações, pois, todas as habilidades descritas envolvendo essa competência corroboram com os interesses dessas instituições, no sentido de desenvolverem competências, conhecimentos e destrezas possibilitando contar com profissionais hábeis e competentes para responder às incertezas e mudanças constantes do mercado.

Partindo dessas evidências, a próxima subseção busca referendar como a Colnfo pode contribuir no âmbito organizacional ao tornar-se um processo que otimiza a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e atitudes para o uso inteligente, ético e eficiente da informação como um diferencial de vantagem competitiva para a organização.

4.2 A competência em informação no ambiente de trabalho

A abundância e diversidade de informações produzem um ambiente complexo e dinâmico que faz com que as pessoas tenham acesso a infinitos suprimentos e opções de informação para desempenhar seus papéis sociais, pessoais e profissionais.

No que tange ao ambiente profissional, tais como o espaço das organizações, a informação tornou-se o ponto nevrálgico para o acréscimo da produtividade organizacional, para obtenção de vantagens competitivas e para novas oportunidades de crescimento no segmento de mercado que atuam.

Desse modo, ao serem criadas tais oportunidades de negócios e novas demandas para as organizações, a pressão recai na construção de estruturas organizacionais adequadas para atender essas novas particularidades. Mais do que isso: incide que seus membros organizacionais possuam habilidades, conhecimentos e atitudes inerentes à competência em informação para lidar e adaptar-se aos novos desafios que serão introduzidos em seu dia a dia. Essa é uma característica vital para as organizações na atualidade, consistindo em utilizar todas as capacidades do seu componente mais precioso: o seu capital humano.

Barbosa (2008) evidencia que a aplicabilidade da competência em informação está em adjudicar o “saber” às pessoas e às organizações, principalmente no que se refere ao uso apropriado da informação e do conhecimento.

Essa relevância sobre a ColInfo nas organizações, pode ser inferida por meio do documento global preparado pela ACRL (2017), denominado de *Global Perspectives on Information Literacy* (Perspectivas Globais sobre a Competência em Informação), em que é crível verificar a sua importância para as demandas de uso competente da informação no local de trabalho, e isso inclui as organizações:

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

O documento da ACRL (2017) faz referência ao quão importante é a questão da situação e do contexto para edificação do aprendizado, sendo este composto por elementos inter-relacionados, mas que não conseguem ser separados por atividades, diante das situações em que elas são produzidas. Isto é, a ColInfo tornará as pessoas competentes à medida em que sua compreensão e habilidades envolvidas com atividades de aprendizagem permitam a capacitação necessária para um aprendizado permanente. A respeito disso, a interligação entre compreensão dos conceitos ligados a ColInfo (situação) e a aprendizagem (contexto) é que elevará as destrezas das pessoas, por exemplo, no âmbito das organizações.

Corroborando com estes aspectos, temos o estudo de Williams, Cooper e Wavell (2014) que agruparam as principais discussões sobre a ColInfo no espaço de trabalho, em que analisam importantes pesquisadores em âmbito internacional, fornecendo situações, desafios, análises e perspectivas distintas. Tais conteúdos são resumidos no Quadro 16.

Quadro 16 – Conceitos resumidos sobre a ColInfo no espaço de trabalho no âmbito internacional

Publicação	Definição de ColInfo no ambiente de trabalho
BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy. International Journal of Information Management, v. 19, n. 1, p. 33-47. 1999.	"A ColInfo refere-se à capacidade das pessoas de operar efetivamente em uma sociedade da informação. Isso envolve o pensamento crítico, a consciência da ética pessoal e profissional, a avaliação da informação, a concepção das necessidades de informação, a organização da informação, a interação com os profissionais da informação e o uso efetivo da informação na resolução de problemas, na tomada de decisões e na pesquisa. São estes processos baseados na informação que são cruciais para o caráter das organizações que aprendem e que precisam ser apoiados pela infraestrutura tecnológica da organização" (p.46). A pesquisa identificou sete faces de (ou maneiras de experimentar) a ColInfo no local de trabalho, descritas como experiências de: tecnologia da informação, fontes de informação, processo de informação, controle de informações, construção do conhecimento, extensão do conhecimento e experiência de sabedoria.
GASTEEN, G.; O'SULLIVAN, C. Working towards an information literate law firm. In: C. BRUCE; P. CANDY, (Eds), Information Literacy Around the World: Advances in Programs and Research. Wagga Wagga, New South Wales, Australia: Centre for Information Studies, Charles Strut University, 2000. p. 109-120.	"Para um escritório de advocacia, ser competente em informações significa que o pessoal tem a capacidade de manter-se atualizado e dar aconselhamento jurídico adequado, correto e relevante. Isso significa que as informações produzidas pela empresa e os conhecimentos dos indivíduos são capturados e reutilizados. Isso significa que a empresa sabe como obter lucro e usa suas estruturas e procedimentos a fim de maximizar o lucro para o futuro. Isso significa que a equipe entende o que a informação e o conhecimento significam para a empresa e que a empresa os capacita e incentiva a fazer o seu trabalho de forma eficiente"(p.121). "Em suma, a ColInfo para um advogado individual significa o mesmo que para qualquer outro profissional. Isso significa que eles sabem como a informação afeta seu trabalho, que eles sabem como encontrar informações apropriadas, como analisá-la e como manipulá-la e usá-la para fins específicos. Isso também significa que eles sabem como armazenar informações para reutilização para outra finalidade. Talvez o que distingue os advogados de muitos outros profissionais seja a medida em que a informação precisa e atemporal é fundamental para o seu trabalho e à medida em que a aprendizagem ao longo da vida é mais do que um objetivo admirável, torna-se mais uma necessidade" (p.12).

ABELL, A.; OXBROW, N. Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age. London, UK: Library Association Publishing, 2001.	"A ColInfo combina a consciência do valor da informação e do conhecimento para a organização com as habilidades e competências que permitem ao indivíduo desempenhar um papel completo, efetivo e gratificante em ambientes de conhecimento (TFPL, 1999)" (p.132). "A capacidade de criar, armazenar, acessar e usar informações é essencial para todos que trabalham em um ambiente baseado no conhecimento" (p.132).
CHEUK, B. Information literacy in the workplace context: issues, best practices and challenges. White paper prepared for UNESCO, The US National Commission on Libraries and Information Science, and the National Forum on Information Literacy, for use at the Information Literacy Meeting of Experts, Prague, The Czech Republic, 2002.	"Um conjunto de habilidades para que os funcionários reconheçam quando a informação é necessária e localize, avalie, organize e use informações efetivamente, bem como as habilidades para criar, empacotar e apresentar informações de forma eficaz para a audiência pretendida".
O'SULLIVAN, C. Is information literacy relevant in the real world? Reference Services Review, v. 30, n. 1, p. 7-14, 2002.	Refere-se a uma série de definições de ColInfo, incluindo: Os padrões de ColInfo do Conselho da <i>Australian University Librarians</i> (CAUL). Alinha parte desta definição com "conceitos estabelecidos usados em descrições de funções, critérios de seleção, avaliações de desempenho e programas de desenvolvimento profissional" (p.10).
KIRK, J. Information and work: extending the roles of information professionals. Paper presented at the ALIA 2004 Conference, Australia, 2004.	"[...] no local de trabalho, uma pessoa competente em informações poderá" navegar na paisagem ... e entender a sua ecologia "(LLOYD, 2003, p.89)" (p.1). "As práticas e os processos de informação estão inseridos nas relações sociais que são uma parte essencial de cada local de trabalho e contrastam significativamente com o foco na descoberta de informações que caracteriza muitos programas de ColInfo nas escolas, faculdades e universidades" (p.2).
LLOYD, A., 2004. Working (in) formation: conceptualizing information literacy in the workplace. In: International Lifelong Learning Conference.3rd. 13-16 June 2004. Proceedings...Rockhampton, Queensland: Central Queensland University Press. p. 218-224.	"Com base nessa pesquisa, agora é oferecida a seguinte definição de pessoa competente: Uma pessoa competente em informações tem uma consciência profunda, conexão e fluência com o ambiente de informação. As pessoas competentes em informações são engajadas, habilitadas, enriquecidas e incorporadas por informações sociais, processuais e físicas que constituem um universo de informações. A ColInfo é uma maneira de conhecer esse universo" (p.222-223).
KIRTON, J.; BARHAM, L. Information literacy in the workplace. The Australian Library Journal, v. 54, n. 4, p. 365-376, 2005.	"[...] uma mão-de-obra competente em informações que pode localizar, avaliar e usar efetivamente informações é a chave para o sucesso de muitas organizações" (p.366).

LLOYD, A.; SOMERVILLE, M. Working information. Journal of Work-place Learning, v. 18, n. 3, p. 186-198, 2006.	"Nesta nova definição, as pessoas competentes em informação: [...] têm uma profunda consciência, conexão e fluência com o ambiente de informação, as pessoas competentes em informação são engajadas, habilitadas, enriquecidas e incorporadas por informações sociais, processuais e físicas que constituem um universo de informações. A ColInfo é longe de conhecer esse universo. (LLOYD, 2004)" (p.195). Isso descreve o processo de aprendizagem no local de trabalho de novato a proficiente.
De SAULLES, M. Information literacy amongst UK SME: an information policy gap. Aslib Proceedings, v. 59, n. 1, p. 68-79, 2007.	Referências de uma definição de ColInfo no local de trabalho de Cheuk (2002). "[...] a ColInfo no contexto do local de trabalho é definida como um conjunto de habilidades para que os funcionários reconheçam quando são necessárias informações e localize, avalie, organize e use informações de forma eficaz, bem como as habilidades para criar, empacotar e apresentar informações efetivamente para o público-alvo (CHEUK, 2002, p.2)".
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. Available from: <http://InformationR.net/ir/124/paper329.html>	"A ColInfo corporativa é definida aqui como uma empresa ou organização com habilidades e sistemas de gerenciamento de informações para apoiar estratégias e operações de negócios: gerar, reunir, analisar, disseminar e usar informações adequadas de forma eficaz, garantindo segurança, validade e integridade da informação".
CHEUK, B. Delivering business value through information literacy in the workplace. Libri, v. 58, n. 3, p. 137-143, 2008.	"Um conjunto de habilidades para os funcionários reconhecerem quando são necessárias informações e localizar, avaliar, organizar e usar a informação de forma eficaz, bem como as habilidades para criar, empacotar e apresentar informações efetivamente ao público pretendido. Basta falar, é um conjunto de habilidades para que os funcionários interajam com informações quando precisam resolver problemas comerciais ou problemas no trabalho" (p.139).
O'FARRILL, R. T. Information literacy and knowledge management: preparations for an arranged marriage. Libri, v. 58, n. 3, p. 155-171, 2008.	Com base em discussões, O'Farrill oferece a seguinte definição de ColInfo: "O desenvolvimento progressivo de competências para tornar-se conscientes, acessando, interpretando e efetivamente usando uma variedade de idiomas, códigos, recursos semióticos e recursos tecnológicos como ferramentas de aprendizagem, comunicação, e fazer sentido nas práticas sociais situadas" (p.167).
O'FARRILL, R. T. Information literacy and knowledge management at work: conceptions of effective information use at NHS24. Journal of Documentation, v. 66, n. 5, p. 706-733, 2010.	"Este estudo empregou uma definição de trabalho de ColInfo como" uso efetivo de informações "para o estudo empírico porque o conceito de eficácia foi considerado um ponto de conexão entre ColInfo e KM" (p.707).

BRUCE, C. S. Information literacy programs and research: reflections on 'Information literacy programs and research: An international review' by Christine Bruce. The Australian Library Journal, v. 60, n. 4, p. 334-338, 2011.	"Minha própria pesquisa ... leva-me a concluir que: Colnfo, como fenômenos como o ensino e a aprendizagem, não tem uma vida própria, é uma maneira de pensar e raciocinar sobre aspectos da matéria. (BRUCE, 1997) " (p.327).
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.	Várias descrições de Colnfo, incluindo: "Precisamos fazer com que a nossa informação de negócios seja desenvolvida" (p. 7). Ele disse que os executivos precisam de diferentes tipos de informações de fontes secundárias para que eles possam identificar ameaças e oportunidades ambientais que afetarão sua indústria. Fontes como o governo, as associações comerciais e os bancos de dados precisam ser utilizadas e as informações são estruturadas em um sistema de informação que pode ser elaborado pelos executivos para tomar decisões empresariais e estabelecer estratégia de negócios (DRUCKER, 1995). Pode-se reconhecer claramente elementos de Colnfo por trás das ideias de Drucker." (p.215). "Mutch (1997) sugeriu que a Colnfo poderia ser a maneira de dotar os profissionais com habilidades que precisam lidar com a sobrecarga de dados com os quais são confrontados, criando assim um quadro para tomar melhores decisões" (p.221). "Ela definiu a Colnfo da seguinte forma: "envolve pensamento crítico, consciência de ética pessoal e profissional, avaliação de informações, contextualização de necessidades de informação, organização de informações, interação com profissionais da informação e uso efetivo de informações em solução de problemas, tomada de decisão e pesquisa" (p.46) (p.215).

LLOYD, A. Trapped between a rock and a hard place: what counts as information literacy in the workplace and how is it conceptualized? Library Trends, v. 60, n. 2, p. 277-296, 2011.	"[...] eu defino uma prática de informação como: Uma série de atividades e habilidades relacionadas à informação, constituídas, justificadas e organizadas através dos arranjos de um site social e mediadas social e materialmente com o objetivo de produzir entendimento compartilhado e mútuo acordo sobre formas de conhecer e reconhecendo como o desempenho é promulgado, habilitado e limitado na ação situada coletivamente " (p.285). "Como uma prática central de informação, a prática da Colnfo é definida como: O conhecimento de fontes de informação dentro de um ambiente e a compreensão de como essas fontes e as atividades usadas para acessá-las são construídas através do discurso. A Colnfo é constituída através das conexões que existem entre pessoas, artefatos, textos e experiências corporais que permitem aos indivíduos desenvolver posições subjetivas e intersubjetivas. A Colnfo é uma forma de conhecer os muitos ambientes que constituem um ser individual no mundo. (LLOYD, 2010, p.26) " (p.286).
LLOYD, A. Building information resilient workers: The critical ground of workplace information literacy. What have we learnt? European Commission for Information Literacy: Communications in Computer and Information Science. Springer. v 397, p. 219-228, 2013.	"Os trabalhadores que desenvolveram a resiliência da informação têm a capacidade de se conectar e se envolver com informações para resolver problemas, adaptar-se à mudança ou a situações novas, transformar práticas no local de trabalho e reduzir possíveis fontes de conflito ou estresse que surgem quando há incerteza sobre o tipo da informação que é necessária, ou onde localizá-lo na paisagem da informação" (p.225). "Um resultado desta remodelação é que o conhecimento agora é visto para ter um valor central no local de trabalho e não é suficiente para operacionalizar as habilidades de informação: localizá-lo, acessá-lo e organizá-lo. Os trabalhadores devem ser capazes de transformar a informação para criar novos conhecimentos ou para usá-la como alavanca para novas ideias e inovações" (p.220).
SAYYAD ABDI, E.; PARTRIDGE, H.; BRUCE, C. Website designers: how do they experience information literacy? The Australian Library Journal, v. 62, n. 1, p. 40-52, 2013.	"[...] o termo" Colnfo "é um termo abstrato e, portanto, pode não ser facilmente compreendido fora do campo de estudos de informação. Portanto, para poder comunicar-se claramente com os participantes da pesquisa, o termo "uso efetivo da informação" foi usado durante as entrevistas" (p.44).

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

As informações contidas nas discussões internacionais, sintetizadas por Williams, Cooper e Wavell (2014), demonstram que a Colnfo no local de trabalho tem preocupações ligadas a pontos cruciais no tocante à *performance* satisfatória, tanto dos profissionais quanto da organização, quais sejam: capacidade de perceber as

informações como subsídios estratégicos aos negócios; habilidades para pesquisa e uso efetivo da informação, levando ao compartilhamento e à construção do conhecimento organizacional; pensamento crítico e capacidade para resolução de problemas e tomadas de decisões; preocupação com a aprendizagem visando ao desenvolvimento profissional e a uma cultura de aprendizagem ao longo da vida; uso ético e legal da informação; capacidade para adaptar-se às mudanças; e, o uso dos padrões e indicadores da ColInfo na avaliação de desempenho e no desenvolvimento do profissional.

Do mesmo modo que ocorre no contexto internacional, temos no âmbito nacional pesquisadores que também descrevem sobre a ColInfo no ambiente de trabalho, embora ainda incipiente, sendo necessário dar mais ênfase nessa área até pela extensão e variedade de possibilidades de aplicação que se abrem aos profissionais de informação (BASSETTO, 2018).

Assim, Bassetto (2018) agrupa e sintetiza as principais contribuições nacionais que corroboram com essa síntese e acrescenta-se novas discussões sobre o assunto, tal como se expõe no Quadro 17.

Quadro 17 - Resumo das conceituações sobre a ColInfo no ambiente de trabalho no âmbito nacional

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

BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C. M.; FERES, G. G. <i>Information Literacy</i>: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v.6, n.1, p.81-99, dez. 2004	“[...] habilidades para encontrar, avaliar, interpretar, criar e aplicar a Informação disponível na geração de novos conhecimentos” (BELLUZZO; KOBAYASHI; FERES, 2004, p. 95).
MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. Ciência da Informação. Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.	“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).
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.	“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).
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.	“[...] 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).
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.	“A Competência em Informação já tem luz própria, como área de estudos na Ciência da Informação, com bastante autonomia, apesar de sua grande interface com outras áreas do conhecimento, entre as quais podemos mencionar a educação, as ciências sociais, a psicologia cognitiva, a comunicação, o marketing, o direito e a informática” (HATSCBACH; OLINTO, 2008, p. 27). [...] tem vários enfoques, recebe aportes de várias áreas, permitindo o trabalho dentro de uma perspectiva interdisciplinar [...] atendendo às exigências atuais do mundo acadêmico e profissional, para construir novos conhecimentos e servir de instrumento para o uso da informação como fator de inclusão social. (HATSCBACH; OLINTO, 2008, p. 28).

CAMPELLO, B.S. Letramento informacional: função educativa do bibliotecário na escola. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.	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).
DUDZIAK, E. A. Competência informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. Informação & Informação, v. 15, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2010.	"[...] para indivíduos, trabalhadores e cidadãos, reforçando o papel da informação na resolução de problemas e tomada de decisões" DUDZIAK (2010, p. 7).
GASQUE, K. C. G. D. Arcabouço do letramento informacional e contexto educacional. Brasília: Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília, 2012.	"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).
BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: vivências e aprendizado. In: Regina Celia Baptista Belluzzo; Glória Georges Feres. (Org.). Competência em informação: das reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013, v. 1, p. 58-74.	"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).

COELHO, M. M. et al. Relato de experiência de um programa de competência em informação no ambiente empresarial com apoio da educação à distância: CASE TRANSPETRO. In: BELLUZZO, R.C.B; FERES, G.G. (Orgs.). Competência em Informação: de reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p.322-350.	Relato de experiência pioneira, estratégica e prioritária para o desenvolvimento da ColInfo nos colaboradores da empresa Transpetro, subsidiária da Petrobras no Brasil. “Acreditando que o desenvolvimento da Competência em Informação possibilita ao indivíduo alcançar melhores resultados na vida pessoal, acadêmica e profissional ao longo da vida e em decorrência disso, o torna capaz de reconhecer suas necessidades de informação e obter habilidades para localizar, avaliar e usá-la efetivamente. Certamente, foi apoiada nessa visão que a Alta Administração da Empresa, acreditou e patrocinou o desenvolvimento do Programa de Competência em Informação” (p. 328).
VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. Em Questão: Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS, Porto Alegre, v.20, n.2, p.208-230, jul./dez. 2014.	“Potencializar as competências dos sujeitos sociais, tornando-os competentes em informação, é a principal função da COINFO. A sociedade contemporânea tem reconhecido a importância da competência em informação, principalmente nos países em que a exclusão social é significativa, uma vez que desenvolve ações que possibilitam aos indivíduos desenvolver a capacidade de reconhecer uma necessidade informacional, ter a capacidade de identificar e localizar uma informação, bem como avaliar e usar efetivamente essa informação [...] Considera-se que a COINFO possui uma função social importante para qualquer tipo de sociedade, bem como para qualquer tipo de organização e, portanto, extrapola os limites das bibliotecas” (VALENTIM, JORGE E CERETTA-SORIA, 2014, p. 2; 9).
BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. In: BELLUZZO, R. C. B; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs.). Redes de conhecimento e competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação/organização. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. 414p.; p.1-35.	“[...] 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).
OTTONICAR, S. L. C.; VALENTIM, M. L. P.; FERES, G. G. Competência em informação e os contextos educacionais, tecnológico, político e organizacional. Revista Ibero-Americana em Ciência da Informação, Brasília, v. 9, n. 1, p. 124-142, jan./jun., 2016.	“No contexto organizacional a competência em informação engloba as habilidades relacionadas a identificação das necessidades de informação, o uso de fontes de informação relevantes, a habilidade de selecionar a informação pertinente e usá-la de maneira a propiciar à organização diferenciais competitivos. A tomada de decisão eficaz ocorre por meio das capacidades e conhecimentos dos sujeitos organizacionais em todos os níveis hierárquicos” (ÓTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bassetto (2018).

Observando o enfoque dos autores nacionais a respeito das conceituações sobre a ColInfo no ambiente de trabalho temos que as abordagens focalizam: a capacidade para analisar e utilizar a informação efetivamente na resolução de

problemas e tomada de decisão; requisito necessário para trabalhar com informação independente da área e profissão; capacidade necessária para a gestão a geração de conhecimento e aprendizado ao longo da vida; interface com outras áreas do conhecimento; inclusão social; aprendizagem contínua; mediação da informação; reconhecimento da alta gestão para a introdução de programas de Colnfo; intercâmbio entre ações educacionais e profissionais; uso ético e legal da informação; propicia diferencial competitivos; potencializa as competências das pessoas.

Em suma, se correlacionarmos as sínteses dos conceitos e preocupações nacionais e internacionais, observa-se que independente da profundidade e amplitude das pesquisas sobre a temática da Colnfo no ambiente de trabalho, as inquietações e objetivos são similares, demonstrando que inúmeras atividades sejam elas acadêmicas ou profissionais tem influência direta ou indireta no que tange à informação e o conhecimento, e para saber lidar com tais recursos se faz primordial que os sujeitos tenham competências, principalmente a competência em informação, possibilitando a geração de diferenciais sejam eles competitivos, educacionais, estratégicos, éticos, ou de aprendizagem, mas que elevem a capacidade das pessoas em relação ao ambiente que atuam.

Assim a Colnfo, no âmbito das organizações, quando sua aplicação se acha voltada para o ambiente de trabalho, tem um papel relevante, podendo ser encarada como uma competência requisitada ao perfil dos profissionais para aqueles que trabalham com a informação, independente da área ou atividade que executa na organização.

Nesse sentido, analisando o ambiente organizacional, Belluzzo e Feres (2013)¹ demonstram que as organizações podem desenvolver a Colnfo em seus profissionais visando elevar a competência e domínio de saberes nos âmbitos:

- 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.

¹ Material didático utilizado pelas professoras Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Dra. Glória Georges Feres para a disciplina “Competência em informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Marília, 2013.

- 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.

No ambiente corporativo, a competência em informação deve capacitar os trabalhadores da informação para enfrentar problemas, desafios, e exigências profissionais da organização. Na prática, possibilita ao indivíduo tirar vantagem das oportunidades inerentes à sociedade da informação globalizada. Parte-se do pressuposto de que os recursos informacionais devem ser aplicados em situações de trabalho, na resolução de problemas, por meio do aprendizado de técnicas e habilidades no uso de ferramentas de acesso à informação. Como trabalhador do conhecimento, o usuário não deve restringir-se a localizar e recuperar a informação relevante, e sim interpretá-la, avaliá-la e, principalmente, usá-la, gerando conhecimento (STAREC, 2012, p. 151).

Um exemplo sobre a questão de desenvolver competências nas pessoas no ambiente de trabalho, tais como a competência em informação, é uma das ações da associação americana chamada *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills* (SCANS)², formada para assessorar o governo dos Estados Unidos a respeito das competências e habilidades necessárias às pessoas visando sua colocação no mercado de trabalho. Dessa maneira, a associação recomenda o desenvolvimento de cinco competências e três habilidades requeridas para que as pessoas possam atuar em organizações (Quadro 18).

Quadro 18 - Competências e habilidades necessárias ao trabalhador

Know-How para Atuar em Organizações
O <i>know-how</i> identificado pela SCANS é composto de cinco competências e três habilidades necessárias para o desempenho de um sujeito organizacional. Trabalhadores competentes e eficazes podem usar produtivamente: • Recursos - alocação de tempo, dinheiro, materiais, espaço e pessoal; • Habilidades interpessoais - realizar trabalho em equipe, ensinar os outros, servir os clientes, conduzir, negociar, trabalhar bem com pessoas de diferentes origens culturais; • Informação - aquisição e avaliação de dados, organização e manutenção de arquivos, interpretação e comunicação, uso de computadores para processar informações;

² Disponível em: <<https://wdr.doleta.gov/SCANS/whatwork/whatwork.pdf>>.

- Sistemas - compreendendo os sistemas: sociais, organizacionais e tecnológicos, monitoramento e correção de desempenho e projeção e/ou melhoria de sistemas;
- Tecnologia - seleção de equipamentos e ferramentas, aplicação de tecnologia para tarefas específicas, manutenção de tecnologias e solução de problemas.

Habilidades/qualidades requeridas:

- Habilidades básicas: leitura, escrita, aritmética e matemática, fala e escuta;
- Habilidades de reflexão: pensar criativamente, tomar decisões, resolver problemas, ver as coisas ampliadas e aprofundadas, saber como aprender e raciocinar;
- Qualidades interpessoais: responsabilidade individual, autoestima, sociabilidade, autogestão e integridade.

Fonte: SCANS (1991, p. iii, tradução nossa).

A ColInfo não é benéfica somente para os indivíduos no local de trabalho, mas para toda a organização também. A promoção da criação, compartilhamento e uso do conhecimento em todo o seu âmbito, sustentando por suas competências essenciais pode levar a uma maior eficiência operacional e à exploração de oportunidades de negócios (MALAFI; LIU; GOLDSTEIN, 2017). Assim, tem-se que a organização busque profissionais que tenham habilidades na solução de problemas críticos, que saibam encontrar, avaliar e usar informações para tratar essas questões relacionadas ao trabalho de maneira objetiva, pertinente e ética, além de se comunicar efetivamente com relação a essas questões transmitindo esse conhecimento ao ambiente coletivo organizacional.

Diante disso, para que a missão da competência em informação possa agregar valor à organização, é importante que ela realize um mapeamento das suas competências buscando descrever suas formas de aprendizagem e os conhecimentos organizacionais existentes e aqueles que ela julgue necessário para enfrentar desafios, incluindo mudanças constantes e rápidas nas direções e necessidades organizacionais. Esse “mapa” de competências é formado por um rol de indicadores que estampa a conduta e o comportamento idealmente esperado e necessário para que a organização possa atuar mantendo um clima organizacional favorável e que permita desenvolver suas atividades alinhadas com sua missão, valores, cultura e estratégias.

Belluzzo e Feres (2013)³, descrevem que para o levantamento e elaboração do mapeamento de competências na organização, (3) três fases são requeridas:

³ Material didático utilizado pelas professoras Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Dra. Glória Georges Feres para a disciplina “Competência em informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa

Fase I – Exploração das expectativas da situação atual

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

Fase II – Investigação ou auto avaliação

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

Fase III – Avaliação final

- Elaboração de documento-síntese contendo a identificação e o registro das habilidades de ColInfo.
- Análise e reflexão sobre a necessidade de formação básica, intermediária ou avançada em ColInfo (BELLUZZO; FERES, 2013)⁴.

Destarte, com o mapeamento elaborado e representativo das competências da organização, é possível criar meios e ferramentas que possibilitem aos membros organizacionais desenvolver, aprimorar ou adquirir a consciência de seus saberes, o que envolve o “saber”, o “saber fazer”, e o “saber ser”, ou melhor, que proporcionem utilizar o conhecimento, habilidades e atitudes que permitam à instituição tornar-se uma organização de aprendizado.

De Lucca; Fialho e Vitorino (2018), elencam algumas características da ColInfo no ambiente de trabalho organizacional, sendo:

1) Envolvimento e preparo de seus integrantes organizacionais para a administração da abundância de informações ou de outros distúrbios informacionais já experimentados pelos seus colaboradores;

de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Marília, 2013.

⁴ Material didático utilizado pelas professoras Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Dra. Glória Georges Feres para a disciplina “Competência em informação, redes de conhecimento e inovação” no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Marília, 2013.

2) Pelo valor como insumo estratégico e competitivo da informação, a ColInfo tem papel fundamental para a construção de um conhecimento coletivo organizacional e que se transforme em práticas informacionais que integradas na cultura organizacional, promovam a construção de uma organização que aprende (DE LUCCA; FIALHO; VITORINO, 2018).

Na pesquisa desenvolvida por Weiner (2011), o autor condensa as competências associadas à ColInfo que inúmeras organizações empresariais e educacionais indicam como necessárias para habilitar a força de trabalho e obter o sucesso no local de trabalho:

- Competências do Século 21, definidas como o conjunto de habilidades e competências as quais as competências auditiva, visual e digital se sobrepõem. Isso inclui a capacidade de entender o poder das imagens e dos sons, reconhecer e usar esse poder, manipular e transformar a mídia digital, distribuí-los de forma generalizada e adaptá-los facilmente em novos formatos;
- A capacidade de usar o processo de pesquisa para descrever, resumir e sintetizar informações;
- Competência em mídia digital definida como o uso de uma variedade de mídias e formatos para avaliar, criar e distribuir informações;
- Pensamento crítico, resolução de problemas e raciocínio;
- Aprendizagem ao longo da vida e auto direção;
- Capacidade de comunicação oral e escrita de forma eficaz, além da habilidade para colaboração e trabalho em equipe;
- Habilidade de localizar, organizar e avaliar a credibilidade da informação;
- Habilidade para lidar com tecnologia da informação e comunicação;
- Destreza para julgar e selecionar informações relevantes entre quantidades gigantescas de informação;
- Habilidades sociais, incluindo a capacidade de saber ouvir;
- Capacidade de formular questões precisas e com acuracidade.

A ColInfo compõe uma referência estratégica no contexto organizacional que não ocorre pela própria informação, mas sim pelo seu conteúdo estratégico. Tal conteúdo não se revela diretamente, pois ele faz parte de um processo que carece da mediação humana, e que implica no uso de aptidões intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, organizados em torno de mecanismos que

têm como objetivo a identificação dos conteúdos estratégicos (SANTOS, 2014). Desse modo:

É importante destacar que a ColInfo também é reconhecida como uma competência essencial para o desempenho no trabalho, uma vez que a coleta de informações, manipulação e aplicação são atividades-chave nas organizações. Aqueles que não tiverem boas habilidades de informação serão marginalizados na vida privada e pública, incluindo problemas de empregabilidade (BELLUZZO, 2018, p. 27).

A ColInfo também pode ajudar a enfrentar desafios organizacionais significativos, tais como lidar com a sobrecarga de informações, formular estratégias adaptativas para lidar com incertezas, tomar decisões mais bem informadas e garantir a prática baseada em evidências informacionais (MALAFI; LIU; GOLDSTEIN, 2017).

Diante de todos esses aspectos, verifica-se que a ColInfo relacionada ao ambiente de trabalho organizacional contribui para que seus profissionais possam obter a capacidade de usar informações de maneira eficaz, incluindo as competências para localizar, avaliar, armazenar, recuperar, comunicar-se, processos esses que são vitais para o sucesso de qualquer organização.

Além destes, outros aspectos como a crescente relevância das tecnologias e recursos de informação e comunicação, relacionada à questão da necessidade de que a equipe seja competente em informação, oferta uma oportunidade única para o desempenho competitivo das organizações (KIRTON; BARHAM, 2005).

Portanto, a competência em informação nas organizações eleva a habilidade de ser flexível no tratamento com as informações no que tange à adaptação às mudanças frequentes que perpassam a ambiência organizacional. Desse modo, para que se possa aprender e construir conhecimento nesse cenário, tem-se que a ColInfo por meio da elaboração de padrões, indicadores e hierarquizações mentais alcance seu êxito agregando valor e fornecendo retorno aos negócios da empresa como aumento da eficiência e lucratividade, motivação pessoal da equipe e uso das informações em conformidade com requisitos legais, éticos entre outros.

4.3 Padrões de competência em informação e sua inter-relação com a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional

Visando contribuir para a aquisição e aumento de habilidades no tratamento com a informação e ter disponível requisitos que permitissem avaliar o desempenho e o desenvolvimento de programas relacionados à Colnfo, estabeleceu-se em âmbitos internacional e nacional, os denominados Padrões e Indicadores de Competência em Informação.

A primeira vez que esses elementos foram apresentados ocorreu no ano de 2000, pela *Association of College and Research Library* (ACRL) por meio de uma publicação intitulada *Information Literacy Standards for Higher Education* (Padrões de Competência em Informação para a Educação de Nível Superior), em que indicaram diretrizes da Colnfo para o ensino superior dos EUA. No ano seguinte em 2001, a ACRL divulgou um documento complementar ao anterior, que se chamava *Objectives for Information Literacy Instruction: a Model Statement for Academic Librarians*. Já em 2005, a ALA também relacionou em seu documento *Information Literacy Standards* novos padrões e indicadores de Colnfo. E no ano de 2008, Catts e Lau ofertam no documento *Towards in information literacy indicators* publicado pela UNESCO, subsídios para avaliar a competência requerida em diferentes níveis de formação. Esses padrões e indicadores evidenciam a vasta importância e influência da Colnfo em âmbito mundial (WEBBER; JOHNSTON, 2007).

Em contexto nacional, seguindo as bases referenciais internacionais, Belluzzo (2007) desenvolveu os “Padrões básicos ou indicadores de competência em informação”. Estes são apresentados por meio de cinco padrões básicos, decompostos por indicadores de desempenho e os seus resultados desejáveis que possibilitam o entendimento e a utilização de acordo com o contexto e o cotidiano das pessoas. Tal composição de padrões e indicadores de Colnfo “[...] vêm sendo utilizados como referencial aos estudos e pesquisas desde então, principalmente aqueles que envolvem a Colnfo em diferentes ambientes organizacionais, respeitando-se as peculiaridades de cada contexto e área” (BELLUZZO, 2018, p. 25).

Desse modo, o Quadro 19 explicita os parâmetros ligados à Colnfo relacionados a sua aceitação, desenvolvimento e avaliação norteados por princípios e conceitos, descritos nos cinco padrões básicos:

Quadro 19 – Padrões básicos ou indicadores de Competência em Informação

PADRÃO 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação	
• Indicador de Desempenho	
1.1 Define e reconhece a necessidade de informação	
• Resultados Desejáveis	
1.1.1	Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária
1.1.2	Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa
1.1.3	Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico
1.1.4	Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle
1.1.5	Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão
• Indicador de Desempenho	
1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais	
• Resultados Desejáveis	
1.2.1	Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.)
1.2.2	Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes
1.2.3	Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica
• Indicador de Desempenho	
1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária	
• Resultados Desejáveis	
1.3.1	Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos ou registros sonoros, etc.)
1.3.2	Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária
PADRÃO 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.	
• Indicador de Desempenho	
2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária	

Resultados Desejáveis
2.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente
2.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras.
2.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas etc.)
Indicador de Desempenho
2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.
Resultados Desejáveis
2.2.1 Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.
2.2.2 Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária
2.2.3 Seleciona vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado
2.2.4 Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (por exemplo: a lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc.)
2.2.5 Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da informação) para melhorar os seus resultados
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 on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária

• Indicador de Desempenho
2.4 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário
• Resultados Desejáveis
2.4.1 Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados
2.4.2 Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa
2.4.3 Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação
• Indicador de Desempenho
2.5 A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes
• Resultados Desejáveis
2.5.1 Registra todas as informações com as citações pertinentes para futura referência bibliográfica
2.5.2 Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida
2.5.3 Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de citação para os vários tipos de fontes de acordo com as normas de documentação vigentes
Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes
• Indicador de Desempenho
3. 1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida
• Resultados Desejáveis
3.1.1 Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação
3.1.2 Reformula conceitos com suas próprias palavras
3.1.3 Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada
• Indicador de Desempenho
3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes
• Resultados Desejáveis
3.2.1 Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências
3.2.2 Analisa a lógica da argumentação da informação obtida

3.2.3 Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação
3.2.4 Demonstra a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e ou editores-produtores
3.2.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida
3.2.6 Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos

• Indicador de Desempenho
3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação

• Resultados Desejáveis
3.3.1 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação
3.3.2 Avalia se as fontes de informação são contraditórias
3.3.3 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões
3.3.4 Seleciona a informação que traz evidências para o problema /tópico de pesquisa ou outra informação necessária

Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado
• Indicador de Desempenho
4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto

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

• Indicador de Desempenho
4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade

• Resultados Desejáveis
4.2.1 Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico (Ver também 5.3.1)

Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente
Indicador de Desempenho
5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia
Resultados Desejáveis
5.1.1 Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação
5.1.2 Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa
5.1.3 Define e identifica exemplos de plágio
5.1.4 Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais
Indicador de Desempenho
5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação
Resultados Desejáveis
5.2.1 Utiliza adequadamente os <i>passwords</i> para acesso às fontes de informação
5.2.2 Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação
5.2.3 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação
5.2.4 Demonstra conhecimento do que é o plágio e como não usá-lo em suas comunicações
5.2.5 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final
Indicador de Desempenho
5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados
Resultados Desejáveis
5.3.1 Utiliza estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta e consistente das fontes consultadas
5.3.2 Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos
5.3.3 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas para a sua área de pesquisa/estudo

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

Como visto, os padrões e indicadores da ColInfo evidenciam o cenário atual em que a informação é vital para as pessoas e, principalmente, para as organizações no ambiente complexo e dinâmico em que estão inseridas.

Ressalta-se que as informações propagam-se em proporções desmedidas às pessoas, revelando uma gama de oportunidades, mas que para saber aproveitá-las, faz-se necessário selecionar adequadamente e compreender quais são as informações “[...] que permitam orientar o usuário quanto à pertinência das fontes recomendadas e a relevância e qualidade da informação obtida” (BELLUZZO, 2006, p. 79), proporcionando aprendizado, conhecimento e tomadas de decisões com assertividade em suas tarefas diárias junto ao ambiente e à estrutura organizacional, como por exemplo, a área de Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, Belluzzo (2013, p. 68-69) versa três requisitos fundamentais para a competência em informação na atualidade:

1. Competência em Informação para a cidadania: compromisso ativo com a comunidade, política e desenvolvimento global mediante o livre acesso e o uso crítico de dados e informação.
2. Competência em Informação para o crescimento econômico: fomento do desenvolvimento de empresas já existentes e de nova criação mediante o uso criativo e intensivo do conhecimento e a combinação eficiente dos serviços de informação.
3. Competência em Informação para a empregabilidade: educação, formação e desenvolvimento contínuo de todos os conhecimentos, habilidades e estratégias necessárias para o acesso e o êxito econômico.

Ao relacionar a aprendizagem das pessoas nas organizações com os padrões e indicadores de ColInfo, deve-se levar em consideração a área de Gestão de Pessoas, que é um setor em que os programas de treinamento são planejados e desenvolvidos, observando-se o que segue:

- Os padrões de ColInfo servem como base para avaliação dos resultados dos programas de aprendizagem organizacional;
- Orientam a área de gestão de pessoas a aperfeiçoar e regular seus procedimentos organizacionais no que tange a informação e ao conhecimento, a partir dos indicadores e resultados de aprendizagem;
- Fazem com que os colaboradores realizem uma autorreflexão sobre seu comportamento ao lidar com a informação e aprendizagem no momento da

pesquisa, uso e avaliação, permitindo-lhes os referenciais necessários para melhorar sua atuação.

Por conseguinte, como resultado da análise dos conceitos da ColInfo, e para oferecer uma contribuição desta tese elevando a compreensão sobre a aplicação dos padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007), foi concebida uma inter-relação entre os parâmetros da ColInfo, os saberes essenciais para a aprendizagem (CHIAVENATO, 2014) e os fatores que contribuem para o êxito dessa inter-relação junto à gestão de pessoas, conforme indicados no Quadro 20. Além disso, buscou-se ilustrar essa inter-relação estabelecida por meio da Figura 13, em que cada um dos padrões são relacionados aos saberes aos quais mais influenciam na aprendizagem e desenvolvimento de habilidades para atuar no contexto da gestão de pessoas.

Quadro 20 - Inter-relação entre os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007) com os Saberes para Aprendizagem (CHIAVENATO, 2014) e a Gestão de Pessoas

Padrões e Indicadores de Competência em Informação (ColInfo) - Belluzzo (2007) como habilidades diferenciadoras para a Gestão de Pessoas (GP)	Saberes essenciais para a aprendizagem e o êxito da Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2014)	Fatores que contribuem para GP, a aprendizagem e a ColInfo extraídos com a Revisão Sistemática da Literatura (RSL)
Conceitos desses padrões e indicadores: Padrão 1: O colaborador competente em informação determina a natureza e a extensão da sua necessidade de informação. Padrão 2: O colaborador competente em informação acessa a informação que necessita com efetividade. Padrão 3: O colaborador competente em informação avalia criticamente a informação captada e as suas fontes. Padrão 4: O colaborador competente em informação, individualmente ou como membro de uma equipe, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo e/ou obter um resultado. Padrão 5: O colaborador competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como o acesso e uso legal e ético da informação.	Conceitos desses saberes: Conhecimento: Trata-se do saber. É o resultado de aprender a aprender; aprender continuamente e aumentar sempre o conhecimento. Habilidade: É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou ainda criar e inovar. É a transformação do conhecimento em resultado. Julgamento: Ligado ao saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades. Atitude: É o saber fazer acontecer. A atitude permite alcançar e superar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar em resultados.	Conceitos desses fatores: Processos de GP: Processos de trabalho eficientes que levam a colaboradores mais qualificados, competentes, motivados, integrados e alocados em funções que possam levá-los a trazer vantagens competitivas à organização. Competência: Busca por pessoas eficientes, por meio do aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de suas capacidades elevando sua inteligência para ser colocada em prática no seu dia a dia. Aprendizagem: Envolve processos em que o indivíduo inserido em um contexto social qualquer pode construir capacidades, atitudes, habilidades e conhecimentos. Organizações que aprendem: Visam ampliar sempre sua capacidade de criar os resultados, por meio de novos e elevados padrões de raciocínio e de condutas. Incentivam e motivam as pessoas a aprenderem continuamente a aprender em grupo.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A aplicação dos padrões e indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007), quando inseridos no contexto organizacional por meio, por exemplo, de programas de desenvolvimento, encabeçados pela área de gestão de pessoas, admitem que a organização crie competências essenciais para a identificação, iniciativa, análise e a avaliação de situações com responsabilidade e compartilhamento de informações úteis, que por conseguinte, poderão se transformar em conhecimento individual e coletivo, o que contribui para o êxito e crescimento das pessoas e da organização.

Neste sentido, em conjunto com os saberes desenvolvidos pelo indivíduo nesse ambiente organizacional propício, induzem-no ao desempenho competente, elevando seu conhecimento ao utilizar a informação para aumentar seu saber e cultivar o

aprendizado continuado, resultando no desenvolvimento de habilidades no que tange a capacidade de resolver problemas com eficiência e produtividade, chegando a resultados mais rápidos. Contribui também para que o julgamento das pessoas quanto a análise das informações obtidas, sejam realizadas de maneira crítica e ética resguardando a organização, além de criar uma atitude que possibilite fazer as coisas acontecerem com eficácia, conformidade e com excelência em prol dos resultados.

Em resumo, a mobilização dos membros organizacionais aplicando os parâmetros da ColInfo corroboram para a maximização do conhecimento, o aperfeiçoamento das habilidades, a pertinência no julgamento com as informações e suas fontes e a fundamentação das atitudes, conjugam aos preceitos da área de Gestão de Pessoas e principalmente aos objetivos estratégicos da organização em que perpassam fatores considerados globais ao negócio, tais como: os processos de gestão de pessoas que mobilizam a eficiência, a motivação e a integração das pessoas; as competências que canalizam o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores elevando sua inteligência para ser alocada no seu dia a dia; a aprendizagem que norteia os processos para a construção de capacidades, atitudes, habilidades, julgamentos e conhecimentos e, fechando esse ciclo, temos a organização que aprende em que tem como foco contínuo a aprendizagem em equipe e em grupo, visando acrescer as capacidades de seus membros para alcançarem mais resultados com incentivo e motivação de forma coletiva e por meio de novos e elevados padrões de raciocínio e condutas de gestão.

Portanto, a inter-relação dos padrões e indicadores (BELLUZZO, 2007), em consonância aos saberes essenciais para a aprendizagem (CHIAVENATO, 2014) permitem a mobilização dos atores organizacionais que, envolvidos em fatores que contribuem para a aprendizagem junto às condutas de Gestão de Pessoas, dirigem a organização à construção de vantagens competitivas, colocando-a em posição de destaque no seu mercado de atuação. Essa inter-relação, pode ser melhor compreendida por meio da Figura 13.

Figura 13 – Saberes essenciais inter-relacionados com os Padrões Belluzzo (CoInfo), sob o enfoque dos fatores que perpassam a organização e contribuem para a área de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que se refere ao Padrão 1, no qual o colaborador competente em informação determina a natureza e a extensão da sua necessidade de informação, tem-se ao inter-relacionar com os saberes essenciais para a aprendizagem que os ligados ao conhecimento, habilidades e julgamento permitem aos colaboradores identificar e formular questões adequadas baseadas na informação necessária, sabendo discernir sobre o valor e as diferenças de potencialidades de fontes, determinando qual a disponibilidade de informação necessária para que possa tomar decisões sobre estratégia de pesquisa a ser utilizada por meio de um planejamento e um cronograma adequado para a obtenção dessa informação. Isso eleva a contribuição e o alcance de que as atividades da área de Gestão de Pessoas possam

se inserir aos fatores que perpassam a GP para determinar seu desempenho e êxito (Figura 13).

Observando-se o Padrão 2, compreende-se que o colaborador competente em informação acessa a informação que necessita com efetividade. Para tanto, ao inter-relacionar com saberes essenciais para a aprendizagem, tem-se que esta envolve conhecimento, habilidade e atitude, levando em consideração que este membro organizacional carece da compreensão de métodos de pesquisa apropriados para acessar a informação necessária, estruturar e implementar estratégia de busca e recuperação da informação, bem como retrabalhar e melhorar a estratégia de busca quando necessário, para que possa avaliar a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa visando definir sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa que ainda precisam ser usados para alcançar seus resultados.

No Padrão 3, que pondera que o colaborador competente em informação avalia criticamente a informação captada e as suas fontes, ao inter-relacionar com os saberes essenciais para a aprendizagem, percebe-se que abarca o conhecimento, habilidade, julgamento e atitude, pois demonstra conhecer e compreender as informações obtidas, parte de suas ideias, articulando e aplicando critérios de avaliação para a informação e as fontes, além de demonstrar habilidade para analisar a informação e seus impactos. Também determina por meio da comparação de seus conhecimentos o valor agregado do novo conhecimento, permitindo discernir e avaliar se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário buscar mais informação.

Com relação ao Padrão 4, encontra-se que o colaborador competente em informação, individualmente ou como membro de uma equipe, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo e/ou obter um resultado e, em detrimento da inter-relação com os saberes essenciais para aprendizagem, vê-se que eles corroboram com o conhecimento, habilidade e atitude, pois, o colaborador necessita ser capaz de sintetizar os resultados de informação, organizando-os com o uso de esquemas ou estruturas permitindo comunicar os resultados com efetividade, assim contribuindo como o êxito da área de GP, como descrito na Figura 13.

Conforme o Padrão 5, que exprime que o colaborador competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional, bem como o acesso e uso legal e ético da informação, ao inter-

relacionar-se com os saberes essenciais para aprendizagem, nota-se que este integra conhecimento, habilidades e julgamento, já que contempla saberes relacionados às questões legais, éticas e socioeconômicas que abrangem a informação, a comunicação e a tecnologia ao redigir documentos, bem como apoia o cumprimento das leis, regulamentos, políticas institucionais e normas ligadas ao acesso e uso das fontes de informação, preservando a integridade das mesmas ao indicá-las nas comunicações do produto, atividade ou pesquisa final.

Além da inter-relação entre os padrões de ColInfo e os saberes essenciais para a aprendizagem, pode-se dizer que para que essa relação possa produzir conhecimento e resultado na área de gestão de pessoas e, consequentemente, para que a organização como um todo exista, há uma contribuição de fatores como os processos de gestão de pessoas que, de acordo com Reis (2003) e Chiavenato (2014), têm sido analisados como elementos fundamentais para gerar resultados para a organização e aos profissionais, bem como para que esses profissionais possam agregar valor econômico e social. Nesse sentido, Kommers (2012, p. 21) destaca que as pessoas estão sendo “[...] observadas mais estrategicamente na empresa, nos processos de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar, que vão desde a sua formação profissional até a coleta de informações sobre desempenho, comportamento e retenção de talentos”.

Interligado à inter-relação exposta na Figura 13, há o fator da competência que segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), Dutra (2016), Fleury (2000) e Malafi; Liu; Goldstein (2017) tem grande influência no que tange aos bons resultados da área de Gestão de Pessoas, pois apoia o desenvolvimento de habilidades e posturas, capacitando pessoas para se tornarem proativas na questão do compartilhamento e uso do conhecimento em toda a ambiência organizacional, permitindo a criação e sustentabilidade de competências essenciais elevando seus diferenciais competitivos e construindo um patrimônio estruturado de conhecimentos individuais e coletivos.

Do mesmo modo, a inter-relação da ColInfo e dos saberes essenciais geram influência nas experiências de aprendizagem, como Kolb (1984), Kim (1993) expressavam que aprender envolve o conhecimento por meio da transformação do que as pessoas experienciam e de como elas aplicam e entendem o que estão aprendendo. E, a criação dessa consciência permite desenvolver o que Ausubel, Novak e Hanesian (1980) descrevem com uma aprendizagem significativa ao desenvolver novos significados àquilo que se está aprendendo.

Assim, a aprendizagem na vida dos indivíduos promove a construção e a internalização de conhecimentos (saberes), valores e comportamentos, que para a GP e para a organização como um todo é um resultado que visa a sua sobrevivência no mercado (WENGER, 1998).

Corroborando e enfatizando com a tessitura criada entre a Colnfo e a aprendizagem, envoltos pela teia da competência, Coelho (2011) aponta que a falta de Colnfo, principalmente nos dias atuais, tem impacto significativo ao ambiente de trabalho. Tais carências e consequências são sintetizadas no Quadro 21.

Quadro 21 – Carência de competência em informação no ambiente de trabalho e suas consequências

Exemplos da carência de competência em informação no ambiente de trabalho	Consequências e problemas decorrentes da carência da competência em informação
Incapacidade do empregado de determinar a natureza e a extensão da informação de que necessita.	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.
Incapacidade de recuperar com eficiência a informação e o desconhecimento da amplitude dos recursos disponíveis.	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.
Incapacidade de filtrar e avaliar as informações.	Fornecimento de soluções impróprias ou erradas aos clientes, o que pode causar perda de oportunidade de negócios.
Excesso de informações, caixa de e-mail sobrecarregada, incapacidade de explorar a tecnologia para controlar a informação.	O empregado não consegue 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.
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.	O empregado não conhece as informações existentes na organização e cria as mesmas informações quando tem que executar tarefas similares. Como não tem uma visão ampla da informação, perde recursos construindo bases de dados múltiplas, conteúdo duplicado. Desperdiça recursos em bases de dados que não trazem benefícios a longo prazo.
Uso antiético da informação.	Esse comportamento antiético desencoraja o compartilhamento da informação, reduz o moral dos empregados, desanima a inovação e a criatividade.

Fonte: Coelho (2011, p. 176).

Coelho (2011) descreve as possíveis lacunas que surgem pela ausência da Colnfo: nota-se que situações negativas poderão impactar o ambiente de trabalho provocando problemas como aumento de custos, perda de tempo e qualidade nas atividades que envolvem recursos informacionais, soluções inapropriadas ou erradas, redução de oportunidades de negócio e de desenvolvimento de outras competências,

uso de informação em duplicidade para executar tarefas similares e comportamento antiético ao usar informações. Esses são alguns dos problemas que poderão surgir, além da falta de motivação dos colaboradores, que pode levar a um clima organizacional prejudicial à organização e, principalmente, à área de GP que é vista como celeiro do desenvolvimento de programas de competência e aprendizagem. Para tanto, se a organização tiver uma cultura de aprendizado, sendo uma organização que aprende, pode servir-se dos benefícios habilitados pela ColInfo no que tange ao seu desenvolvimento e aprendizagem.

Há também uma estreita relação construída entre a ColInfo e os saberes essenciais, que corrobora aos fatores que contribuem com a GP, que é o fator das organizações que aprendem, que de acordo com Bontis; Crossan; Hulland (2002), Loiola; Leopoldino (2013), Senge (1990), Bitencourt (2001) têm neste elemento a união com a aprendizagem e a GP, expandindo sua capacidade de criar resultados e aprendizado em grupo, constituídos e desenvolvidos por meio dos saberes essenciais, sendo que aplicados junto com a ColInfo poderão ser incorporado aos aspectos físicos da organização como sistemas, estruturas, processos, estratégias, culturas, práticas, contribuindo para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Em resumo, como retrata Choo (2011) as organizações que aprendem elevam os estímulos aos colaboradores levando-os a reflexão de suas experiências de trabalho, incitando também ao compartilhamento do que aprenderam e ao desenvolvimento de novas habilidades que ampliem suas capacidades individuais e organizacionais.

Portanto, nesse viés, é fundamental que as organizações por meio da área de Gestão de Pessoas promovam um ambiente propício para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, tais como a ColInfo, elevando seus conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes ao se depararem com o acesso e uso das fontes de informação para o desempenho de suas atividades organizacionais.

Essa disposição da organização em possibilitar tal estrutura permite criar um ambiente de trabalho em que todos aprendem e estabelece um clima favorável ao desenvolvimento dos processos de GP de uma forma mais justa e igualitária, pois com os colaboradores competentes com o uso da informação todos ganham: os colaboradores, pois se sentem motivados, valorizados e úteis na condução de seus trabalhos rumo aos objetivos estratégicos da organização e esta última consegue, a partir da ColInfo, canalizar o conhecimento coletivo e, com isso, direcionar suas forças

e estratégias para criar vantagens competitivas, visto que ela possui entre seus membros internos profissionais qualificados, para gerar novos conhecimentos e promover a informação mediante ao seu uso efetivo com todo o aprendizado adquirido e compartilhado, essencialmente tendo esse ciclo todo iniciado com base nas ferramentas da ColInfo.

Em síntese, frente aos dispositivos teóricos apresentados, sentiu-se necessidade de estudar um cenário organizacional fidedigno visando identificar e demonstrar a inter-relação entre a Gestão de Pessoas, a Aprendizagem Organizacional e a ColInfo nessa ambiência e, ainda, buscando desenvolver subsídios à compreensão da aplicação dos princípios teórico-práticos dela decorrentes, a fim de estimular a articulação entre saberes e competências. E, para tanto, a próxima seção descreve o percurso metodológico realizado para buscar respostas aos objetivos explicitados.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Por meio das considerações metodológicas de uma pesquisa tem-se a possibilidade de compreender a trajetória de ideias e pensamentos que direcionaram às práticas empregadas pelo pesquisador para o desenvolvimento do estudo, possibilitando até o seu uso ou aprimoramento em outras dadas realidades.

Nesse sentido, a pesquisa metodológica é um dos horizontes estratégicos da pesquisa como tal, que não se restringe a “decorar” estatística com seus testes áridos, mas alcança a capacidade de discutir criativamente caminhos alternativos para a ciência e mesmo de criá-los (DEMO, 2006, p. 25).

O autor ainda oferece outra reflexão sobre a questão metodológica ao explicar que ela está sempre relacionada também ao ato de dialogar, no sentido de produzir conhecimento do outro para si, e de si para o outro (DEMO, 2006).

Não obstante, a intenção desta seção é detalhar todos os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa e que foram admitidos a partir das discussões presentes no referencial teórico. Assim, esta seção apresenta os passos e etapas metodológicas aplicadas nesta tese, os quais incluem desde a natureza e objetivo da pesquisa, os métodos adotados, o universo e amostra de pesquisa e as técnicas e instrumentos que foram aplicados na coleta de dados.

5.1 Natureza e objetivo da pesquisa

Para a operacionalização dos objetivos propostos, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa permeando conceitos e técnicas de Richardson et al. (1999), Laville e Dionne (1999), Gil (2002), Marconi e Lakatos (2003), Cozby (2003), Creswell (2007), Severino (2007), Vergara (2010), Yin (2005) e Bardin (2011). Diante disso, e, de acordo com Creswell (2007, p. 186), a pesquisa qualitativa em resumo possibilita que:

- Aconteça em um cenário real, ou seja, o pesquisador sempre se dirige aonde está o participante para conduzir a pesquisa (empresa, universidade, biblioteca, entre outros), permitindo estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes;
- Use métodos de coleta de dados múltiplos e que sejam interativos e humanísticos. Cresce cada vez mais a participação ativa dos participantes do estudo

e o uso de novos métodos emergentes de coleta de dados, como por exemplo, a construção de mapas mentais;

- A pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativa. Portanto, parte do pesquisador fazer a interpretação dos dados, seja de um cenário, local ou grupo de pessoas, permitindo construir conclusões sobre seu significado, mencionando as lições aprendidas e ofertando mais perguntas a serem feitas.

Assim, este estudo qualitativo adotou a designação de Vergara (2010) a qual apresenta o tipo de pesquisa baseando-se por nuances ligadas aos fins e aos meios. Seguindo tal qualificação tem-se que, quanto aos fins, este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva.

Como pesquisa exploratória, entende-se por um estudo realizado em áreas onde existe pouco conhecimento acumulado, com o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ao estabelecer hipóteses sobre ele (VERGARA, 2010; GIL, 2002). Diante disso Creswell (2007, p. 46) explana:

Uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Isso significa que ainda não foi escrita muita coisa sobre o tópico ou sobre a população em estudo, e o pesquisador tenta ouvir os participantes e construir um entendimento baseado na ideia deles.

Isto posto, com a finalidade de verificar e explanar problemas da vida real, esse estudo proposto é também uma pesquisa descritiva, pois “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Para Michel (2009) este é o tipo de pesquisa qualitativa, na medida em que levanta e discute fatos e situações. E ainda completa que a pesquisa descritiva,

[...] tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico, cultural, etc. (MICHEL, 2009, p. 45).

Cervo e Bervian (2002) apontam que a pesquisa descritiva, corrobora para a investigação e pelo conhecimento dos aspectos do comportamento humano, tanto do

indivíduo de maneira isolada, quanto de grupos e comunidades mais complexas. Consequentemente a sua essência está ligada à “observação, o registro, a análise e a correlação das variáveis sem manipulá-las” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

As pesquisas descritivas são, juntamente com as pesquisas exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 53).

Em suma, de acordo com os conceitos propostos por Gil (2002), Creswell (2007) e Vergara (2010), esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, segundo os dois critérios, sendo:

- Exploratória: devido ao estudo ser realizado em uma área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, no caso o relacionamento entre a ColInfo, a Aprendizagem Organizacional (AO) e a Gestão de Pessoas (GP).

- Descritiva: pois estabelece relação entre variáveis, neste no caso a inter-relação entre a ColInfo, a AO no âmbito das organizações e em específico na área de GP.

Quanto aos meios, realizou-se uma revisão sistemática de literatura (RSL) e uma pesquisa de campo, utilizando-se o método de estudo de caso (GIL, 2002; YIN, 2005).

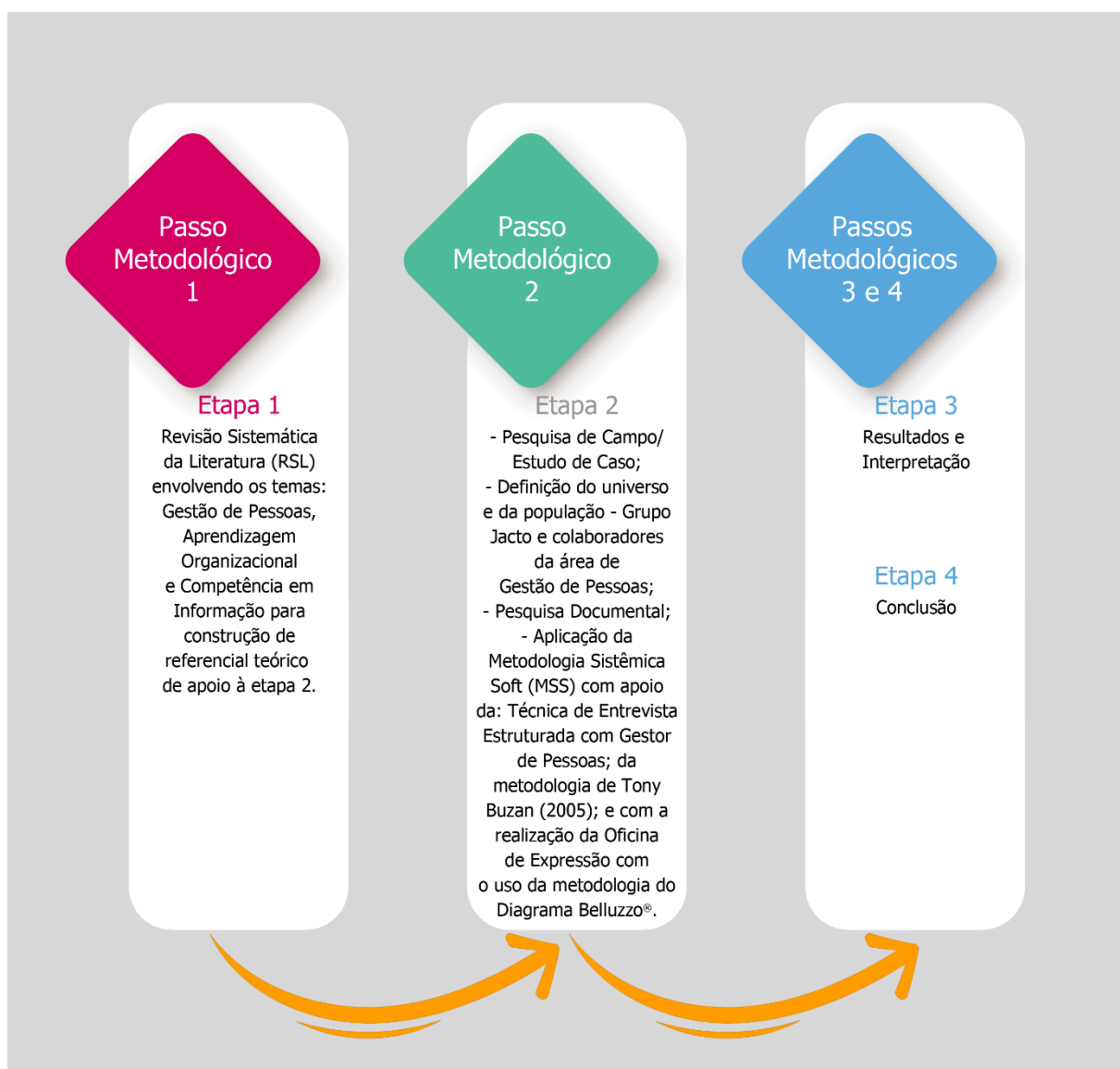
Sob essas nuances, foi estabelecido que o estudo deveria ser guiado a partir da seguinte formulação do problema de pesquisa: **a aprendizagem e a competência em informação (ColInfo) quando inter-relacionadas podem produzir subsídios para a área de gestão de pessoas no que tange à articulação de saberes e competências?** Para isto, procurou-se prescrever um referencial teórico significativo e relevante e que, principalmente, contribuísse para compilar princípios e abordagens que auxiliassem na construção de parâmetros norteadores à compreensão das temáticas desse estudo, bem como no suporte para o desenvolvimento das etapas posteriores da pesquisa.

Portanto, a pesquisa apoiada em tais procedimentos metodológicos, procura alcançar a aproximação ao objeto de estudo e possibilitar a produção do conhecimento. Para Demo (2006) essa perspectiva é válida, pois segundo o autor a pesquisa retrata um diálogo crítico e criativo com a realidade, culminando com uma

atitude de “aprender a aprender”. Tal atitude, faz parte de todo processo de construção de alternativas e de estabelecimento de conexões entre os contextos estudados.

Neste sentido, o estudo foi desenvolvido em três momentos interligados, cuja síntese acha-se descrita na Figura 14.

Figura 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os procedimentos indicados na Figura 14 são descritos na sequência.

5.2 Passo metodológico 1 – Etapa 1: Revisão Sistemática de Literatura

Primeiramente, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), tendo como etapa inicial a execução de um levantamento bibliográfico para fundamentação teórica do estudo. Tal procedimento foi desenvolvido a partir de abordagem à literatura especializada nacional e internacional visando à construção do referencial teórico e a compreensão e interpretação dos temas propostos.

A realização do levantamento bibliográfico junto à literatura abordou diversas fontes de informação pertencentes à área de Ciência da Informação, quais sejam:

- ✓ Livros, periódicos, dissertações e teses;
- ✓ Bases de dados nacionais e internacionais, textuais e referenciais, tais como: Scielo, *Library and Information Science Abstracts* (LISA), SCOPUS, *Science Direct* (Elsevier), *Web of Science*, *Library, Information Science and Technology Abstracts* (LISTA), *Information Science and Technology Abstracts* (ISTA), *Education Resources Information Center* (ERIC).

Destaca-se que, para compor o referencial teórico desse projeto foi utilizada a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), porque, segundo descrevem Levy e Ellis (2006), possibilita realizar uma sistematização junto ao processo de coleta, compreensão, conhecimento, análise, síntese e avaliação de vários dados simultaneamente (artigos teses, dissertações, artigos científicos, livros, entre outros) com a finalidade de criar um estado da arte sobre um determinado tópico ou assunto a ser pesquisado. Corroborando com essa ideia, Brereton *et al.* (2007) comentam que uma RSL viabiliza ao pesquisador uma investigação profunda e confiável das pesquisas feitas acerca de um tema particular. Biolchini *et al.* (2007) reconhecem também que a RSL é um dispositivo relevante e que contribui no mapeamento de materiais publicados sobre o assunto específico que o pesquisador está trabalhando, levando-o a ser capaz de produzir um resumo do conhecimento existente sobre o tema. Assim, “a finalidade de uma revisão sistemática é localizar os estudos mais relevantes existentes com base em questões de pesquisa formuladas anteriormente para avaliar e sintetizar suas respectivas contribuições” (CAIADO, *et al.* 2016, p. 2).

Outra contribuição sobre a RSL menciona que:

Uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação

disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84).

Diante dessa perspectiva, foi realizado o estudo de diversos assuntos, tais como: aprendizagem, aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, competência, competência em informação e gestão de pessoas, que norteados pelos dispositivos da RSL tencionavam que as abordagens temáticas em conjunto com a literatura pesquisada possibilitariam a um embasamento teórico-científico, bem como a promoção de reflexões pertinentes e relevantes ao arcabouço teórico e ainda que demonstrassem sintonia à problemática da pesquisa, considerando-se que:

O procedimento metodológico de revisão sistemática da literatura configura-se em um meio eficaz de coletar dados e proceder uma análise crítica sobre o conhecimento produzido em determinado tema. É possível, por exemplo, delinear o background de uma área de estudo ou determinar o quanto as pesquisas existentes progrediram para solucionar um problema existente (ROCKEMBACH, 2018, p. 91).

Vale lembrar que esse método - RSL, é comumente utilizado na área da Medicina, em que se busca a obtenção de comprovações científicas para determinar um tratamento ou enfermidade. Entretanto, mesmo sendo um método voltado mais tradicionalmente à área médica, de acordo com Mulrow (1994), aponta que a RSL pode ser replicável em outras áreas, permitindo ao pesquisador estender sua pesquisa mais adiante dos resultados obtidos, trazendo coerência e credibilidade, além de propiciar esclarecimentos a dúvidas que surgirem.

Sampaio e Mancini (2007) consideram que a utilização do método RSL representa, junto aos estudos de determinado assunto científico, duas aplicações significativas:

1) Histórica: na medida em que expõem o progresso do campo científico e do desenvolvimento da ciência;

2) Atualização: no que tange a prover informações sobre o estágio atual de determinado assunto científico e de sua literatura, permitindo ao pesquisador ampliar seu conhecimento sobre os conteúdos já estudados por outros pesquisadores e os resultados por eles alcançados.

Kitchenham; Charters (2007) também descrevem algumas razões específicas que colaboram para o uso da RSL, tais como:

- Sintetizar evidências e resultados alcançados em estudos anteriores sobre o assunto de interesse, analisando também evidências empíricas em relação aos benefícios e limitações de determinado uso do método;

- Reconhecer lacunas nas pesquisas recentes buscando embasamento para surgir novas abordagens e o aprimoramento das pesquisas;

- Prover fundamentos teóricos para situar adequadamente novos temas e oportunidades de pesquisa, ou ainda contrapor, validar ou criar novas hipóteses a respeito de um dado tema de pesquisa.

Mulrow (1994), mesmo realizando um estudo sobre a RSL centrado no campo da medicina, nos demonstra por meio de nove argumentos como esse método pode ser incorporado também para outros âmbitos da ciência:

- 1) Quantidade de informação disponível sobre distintos assuntos;
- 2) Necessidade de integrar informações críticas para a tomada de decisão;
- 3) A RSL constitui uma forma eficiente de pesquisa científica;
- 4) A generalização dos resultados de inúmeras pesquisas que podem ser consolidados em poucos estudos;
- 5) Possibilitar a análise e consistência dos relacionamentos entre os resultados de estudos já realizados;
- 6) Esclarecer inconsistência nos dados e conflitos de resultados;
- 7) O uso de análises estatísticas de metadados das pesquisas sistemáticas revela-se como uma ferramenta robusta para identificar tendências além das evidências, levando com isso a mapear novas fontes de pesquisa;
- 8) Propicia o aumento na precisão das estimativas dos riscos ou efeitos dos resultados das pesquisas estudadas;
- 9) Amplia a qualidade da reflexão sobre uma dada realidade ou atualidade da estrutura de conhecimento existente em uma determinada área.

Baseado nas argumentações de Mulrow (1994), observa-se que há dois argumentos que valem destaque especial junto ao contexto deste estudo:

- Se a RSL constitui uma forma eficiente de pesquisa científica, e que não é um método usual na área de Ciência da Informação, pode-se inferir que o seu uso nesse estudo confere um certo aspecto de ineditismo a partir dessa escolha metodológica;

- A RSL amplia a qualidade da reflexão sobre uma dada realidade ou atualidade da estrutura de conhecimento existente em uma determinada área, este já é um fator

relevante para a realização de um estudo em que a conjunção dos temas propostos são pouco pesquisados.

Kitchenham; Charters (2007) e Manterola, et al. (2013) elencaram alguns fatores que demonstram as vantagens e desvantagens do uso do método da RSL. O quadro 22 descreve essas nuances.

Quadro 22 - Vantagens e Desvantagens da RSL

Vantagens da RSL	Desvantagens da RSL
Metodologia bem definida e eficiente.	Exige um esforço consideravelmente maior do que as revisões tradicionais da literatura.
Traz resultados consistentes, tornando o estudo robusto e transferível.	Possibilidade de encontrar pequenos vieses e torná-los como verdade absoluta.
Em estudos quantitativos é possível utilizar técnicas analíticas aumentando a probabilidade de detecção de efeitos reais.	Podem surgir problemas de interpretação de resultados devido a heterogeneidade dos estudos levantados.
Permite realizar uma avaliação rigorosa das informações publicadas e aumenta o poder e precisão da análise, bem como a consistência e generalização dos resultados.	Considerá-la mais como uma ferramenta para geração de hipóteses do que como um método de alta qualidade na detecção de estudos pertinentes ao foco pesquisado.

Fonte: Adaptado de Kitchenham; Charters (2007) e Manterola, et al. (2013).

A partir do quadro 22, observa-se que, mesmo havendo desvantagens com o uso do método da RSL, as vantagens principalmente no que tange à consistência dos resultados alcançados com o uso desse processo, já permitem inferir que sua utilização possibilita um olhar mais aprofundado, reflexivo e com estratégias definidas com foco na fundamentação dos temas e problemática em que se deseja pesquisar.

Evans (2004) descreve a RSL como um processo, que para sua conclusão algumas fases devem ser trabalhadas, tais como:

- Foco da revisão
- Estratégia de busca
- Seleção de estudo
- Avaliação crítica
- Coleta de dados
- Análise
- Resultados
- Discussão

Segundo esse mesmo autor, cada uma das fases da RSL apresenta uma visão geral de quais informações devem ser fornecidas para que a revisão sistemática

possa ser alcançada (EVANS, 2004). O quadro 23 retrata as fases e essas principais informações que acarretam no desenvolvimento da RSL.

Quadro 23 - Fases e Informações para o desenvolvimento da RSL

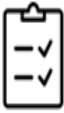
Fases da RSL	Informações Importantes para a realização da RSL
Foco da Revisão	Definição clara da pergunta ou hipótese da pesquisa
	Porque razão desenvolver a pesquisa
Estratégia de Busca	Pesquisa em base de dados e listas de referência
	Termos de busca
	Restrições de busca
	Pesquisa em livros e revistas especializadas
	Estratégia de busca na Internet
	Resultado do processo de busca
Seleção do Estudo	Critério de inclusão
	Critério de exclusão
	Como os critérios foram usados
	Resultado do processo de seleção
Avaliação Crítica	Critérios usados para determinar a qualidade do estudo
	Procedimentos usados para avaliar estudos
	Resultado do processo de avaliação
Coleta de Dados	Procedimento usado para coletar os dados
	Estratégias usadas para administrar ausência de dados
Análise	Métodos usados para meta-análise
	Investigação da heterogeneidade
	Comparações realizadas
	Análises de sensibilidade
	Análises de subgrupos
Resultados	Características dos estudos incluídos na RSL
	Resumo de cada grupo de dados analisados
	Dados obtidos a partir da meta-análise
Discussão	Resumo dos principais resultados
	Limitações da RSL
	Implicações para a pesquisa
	Implicações para a prática

Fonte: Evans (2004, p. 9).

De acordo com pesquisas de Denyer; Tranfield (2009) e Tasdemir; Gazo (2018), a RSL é desenvolvida por meio de cinco passos sucessivos: Passo 1: Formulação da questão; Passo 2: Localização dos estudos; Passo 3: Avaliação e seleção dos estudos; Passo 4: Análise e síntese; Passo 5: Relatar e usar os resultados.

Similarmente a essas etapas, Sampaio e Mancini (2007) também destacam cinco passos que constituem o processo de elaboração de um estudo de RSL: Passo 1: Definindo a pergunta; Passo 2: Buscando a evidência; Passo 3: Revisando e selecionando os estudos; Passo 4: Analisando a qualidade metodológica dos estudos; Passo 5: Apresentando os resultados.

Quadro 24 - Descritivo das Etapas do desenvolvimento da RSL

Etapas da RSL	Descritivo das Etapas da RSL
Definindo o Foco da Pesquisa 	Existe uma inter-relação entre a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a competência em informação que possibilite o aperfeiçoamento contínuo de habilidades e competências aplicadas no contexto das organizações?
Estratégias de Busca das Evidências e seleção dos estudos 	A busca foi realizada por meio da rede world wide web (internet) visando localizar em teses, dissertações e artigos em revistas especializadas, termos-chave em português, inglês e espanhol, como: "gestão de pessoas" / "people management" / "gestión de personas" / "liderança" / "leadership" / "conducir" / "treinamento" / "training" / "capacitación" / "aprendizagem organizacional" / "organizational learning" / "aprendizaje organizacional" / "organizações que aprendem" / "learning organizations" / "organizaciones que aprenden" / "competência" / "competence" / "competencia" / "ambiente de trabalho" / "workplace" / "ambiente de trabajo" / "competência em informação" / "information literacy" / "alfabetización informacional". Além da pesquisa na internet também foi realizada uma investigação partindo dos mesmos termos-chave em livros e e-books buscando trazer um vasto arcabouço teórico referente aos termos-chave abordados.
Avaliação e Seleção Crítica dos Estudos 	Em 2017 deu-se início à busca dos termos-chave nas plataformas Scielo, Portal Capes, Google Acadêmico e na base de dados BRAPCI. Esse trabalho foi intensificado em 2018 por meio da pesquisa em livros, e-books, teses, dissertações e artigos relacionados aos temas ligados a gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e competência em informação. Não se fez restrição quanto ao período específico da busca, pois considera-se que esses assuntos ainda são emergentes no Brasil, mesmo já estando consolidados no âmbito internacional. Foi realizado um resumo dos textos encontrados e identificados na busca e que após a sua leitura, foram divididos em 3 agrupamentos: no primeiro grupo ficaram os textos que estavam relacionados diretamente aos assuntos envolvidos; no segundo grupo aqueles textos que atendiam parcialmente aos assuntos e tem importância para o estudo e, por último, o grupo daqueles textos que não trazem nenhuma importância ou temática para a pesquisa. A partir disso, foi realizado com o agrupamento 1 e 2, o fichamento dos textos e com aqueles que não se encaixam os mesmos foram excluídos.
Coleta e Análise dos Dados 	Tomando como base os estudos coletados e pertinentes aos critérios de inclusão delimitados na fase anterior, os mesmos foram analisados observando a pertinência e relevância do estudo, além da sua qualidade metodológica. Foram excluídos os materiais repetidos, sem relação com as temáticas abordadas e com dados incompletos caso não fosse encontrada a fonte original que estava sendo citada. Ademais, os artigos que não continham Qualis foram excluídos, seguindo o critério de inclusão de qualidade metodológica. E desse modo, procedeu-se a etapa de análise dos estudos que cumpriram os requisitos de inclusão.
Apresentação e Discussão dos Resultados 	Ao término da análise das informações nos livros, teses, dissertações, e-books e artigos escolhidos pelos critérios definidos anteriormente, foi plausível apontar a vigente fase da obra intelectual concebida em torno da gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e competência em informação visando sua inter-relação e possibilitando o aperfeiçoamento contínuo de habilidades e competências, permitindo responder de maneira teórica a indagação relacionada a problemática inicial da pesquisa, além de apoiar as demais etapas metodológicas do estudo.

Fonte: Elaborado com base em Evans (2004), Sampaio e Mancini (2007), Denyer; Tranfield (2009) e Tasdemir; Gazo (2018).

Destarte, com base nos estudos de Evans (2004), Sampaio e Mancini (2007), Denyer; Tranfield (2009) e Tasdemir; Gazo (2018) o desenvolvimento da RSL para esta pesquisa de Doutorado é organizado e demonstrado no Quadro 24.

Assim, com a elaboração da RSL foi possível construir um referencial teórico relevante e com uma visão aclarada sobre os temas propostos nesta pesquisa. Eles estão explicitados nas Seções 2, 3 e 4 desta tese.

5.3 Passo metodológico 2- Etapa 2: Pesquisa de campo/Estudo de caso

Com a estruturação do passo metodológico 1 que permitiu sustentar e descrever o objeto tema da tese, deu-se início ao passo metodológico 2 que visava delinear o universo de pesquisa/estudo de caso, bem como da população estudada.

Por pesquisa de campo, entende-se ser um tipo de pesquisa que “[...] coleta dados do ambiente natural, com o objetivo de criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real” (MICHEL, 2009, p. 42). Ainda, em complemento a essa posição, entende-se também que a pesquisa de campo pode oferecer um confronto entre a teoria e a prática, permitindo dessa maneira responder ao problema e aos objetivos propostos neste projeto de pesquisa.

A pesquisa empírica devido ao seu caráter mais quantitativo, poderá fornecer dados mensuráveis sobre as observações dos fenômenos. Esses fenômenos tratam-se, em especial, de experiências, procedimentos e práticas profissionais, resultantes da organização pesquisada.

Michel (2009, p. 43) ressalta um aspecto importante sobre a pesquisa empírica. Para a autora o empirismo pode ser facilmente verificado “[...] em todas as situações, nas quais o aprendizado se dá por tradição, ensaio e erro, e experiências positivas ou negativas vivenciadas pela própria pessoa ou outrem”. Desse modo, essa característica vai ao encontro da nossa necessidade por se tratar de uma pesquisa sobre a aprendizagem, gestão de pessoas e competências, principalmente aquelas ligadas à informação e que influenciam as práticas profissionais em que a pesquisadora está em contato direto, o que facilita a observação.

Esta pesquisa, como dito *a priori*, desdobrou-se em um estudo de caso, em conformidade com os princípios de Yin (2005) cuja definição se baseia no conceito de que se utiliza tal estratégia visando examinar eventos contemporâneos que tem na observação direta a possibilidade de estudar acontecimentos relativos ao contexto

pesquisado. O método não representa uma amostragem, mas tem como cerne expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). O estudo de caso é usado quando “faz-se uma questão do tipo “como ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2005, p. 28). Assim, pode-se destacar que:

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em região urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p. 20).

Em relação ao estudo de caso, ainda em Yin (2005) encontramos a afirmação de que este costuma ser mais convincente, pois são mais robustos em termos de informações e evidências levantadas, bem como contribuem para criação de teorias mais ricas.

O autor também explana que uma das formas para se construir um estudo de caso bem-sucedido é que este satisfaça a uma lógica de replicação, e não a da amostragem, que demanda “o cômputo operacional do universo ou do grupo inteiro de respondentes em potencial e, por conseguinte, o procedimento estatístico para se selecionar o subconjunto específico de respondentes que vão participar do levantamento” (YIN, 2005 p. 71). Além disso:

Qualquer utilização de projetos de casos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica), previstos explicitamente no princípio da investigação (YIN, 2005, p. 75).

Ao se trabalhar com o método de estudo de caso, tem-se alguns aspectos presentes nas várias ocasiões da pesquisa, tais como as análises e reflexões, principalmente no momento do levantamento dos dados, das informações e evidências, levando a situações em que resultados parciais sugerem alterações, e até mesmo correções de rumo (MARTINS, 2008). Esse aspecto tem sua consonância com o método, visto que “[...] um ponto forte muito importante da coleta de dados para

um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências” (YIN, 2005, p. 125). Tudo isso como forma de obter resultados que respondam aos objetivos traçados e dê confiabilidade às informações identificadas.

Para o levantamento das evidências utilizadas na composição do método de estudo de caso, Yin (2005) descreve o uso de seis fontes diferentes, sendo elas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cada uma delas tem seus pontos fortes e fracos e cabe ao pesquisador analisar e decidir qual, ou quais delas utilizar, pois “[...] várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso, utilizar o maior número possível de fontes” (YIN, 2005, p. 112). Entretanto, nem todas as fontes serão importantes para todos os estudos de caso, desse modo o pesquisador deve utilizar o tipo de evidência em que possa ser mais adequado ao seu objeto de estudo (YIN, 2005).

Quadro 25 - Seis fontes de evidências – pontos fortes e fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	▪ Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; ▪ Discreta – não foi criada como resultado de estudo de caso; ▪ Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; ▪ Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	▪ Capacidade de recuperação pode ser baixa; ▪ Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; ▪ Relato de vieses – reflete as ideias pré-concebidas (desconhecidas) do autor; ▪ Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registros em arquivos	▪ Idem aos mencionados para a documentação; ▪ Precisos e quantitativos.	▪ Idem aos mencionados para a documentação; ▪ Acessibilidade aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	▪ Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; ▪ Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	▪ Vieses (parcialidade) devido a questões mal elaboradas; ▪ Parcialidade nas respostas; ▪ Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; ▪ Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Observações diretas	▪ Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; ▪ Contextuais – tratam do contexto do evento.	▪ Consomem muito tempo; ▪ Seletividade – salvo ampla cobertura; ▪ Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; ▪ Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação Participante	▪ Idem aos mencionados para a observação direta; ▪ Perceptiva em relação aos comportamentos e razões interpessoais.	▪ Idem aos mencionados para a observação direta; ▪ Vieses (parcialidade) devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos físicos	▪ Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; ▪ Capacidade de percepção em relação a operações técnicas.	▪ Seletividade; ▪ Disponibilidade.

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

Na etapa 2, efetivou-se ainda a definição do universo de pesquisa, da população amostral de interesse e da sua caracterização. Além disso, também foi apresentado o uso de alguns métodos e metodologias visando contribuir para alcançar os objetivos propostos neste estudo, sendo eles: a pesquisa documental, descrevendo sobre a organização estudada; a aplicação da Metodologia Sistêmica Soft (MSS), que possibilitou para o seu desenvolvimento, a integração de outras metodologias como uma entrevista estruturada com o Gestor de Pessoas da organização pesquisada, além do uso de mapas mentais de Tony Buzan (2005) e o Diagrama Belluzzo® (2007).

5.4 Definição do universo de pesquisa e da população amostral: caracterização

Caracteriza-se o universo ou população da pesquisa por meio da definição da população-alvo ou do conglomerado de elementos que serão estudados. Corroborando com tal proposição, temos a compreensão de Marconi e Lakatos (2003), que descrevem o universo ou população como sendo o conjunto de seres animados ou inanimados que expõem pelo menos uma característica em comum.

Por conseguinte, conforme Vergara (2010) a amostra ou população amostral, é uma fração do universo escolhido e selecionado de acordo com algum critério de representatividade. Portanto, a amostra visa extrair uma parte da população que

possui representatividade junto as principais áreas de interesse da pesquisa (ROESCH, 1999).

Desse modo, e em continuidade aos pressupostos de Yin (2005), para prosseguimento do estudo de caso foi selecionado como universo dessa pesquisa um grupo de organizações que fica localizado no interior de SP, denominado como - Grupo Jacto (Pompeia/SP) e sua amostra é composta pela equipe de colaboradores, especificamente aqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas.

Logo, a amostra selecionada pode ser classificada como não probabilística, sendo que a seleção foi feita de maneira acidental por acessibilidade, em que os elementos pesquisados foram considerados representativos do universo (população-alvo) estudado (COZBY, 2003; VERGARA, 2010). Conforme Laville e Dionne (1999), a amostra não probabilística acidental, possibilita que alguns participantes sejam inclusos em razão da facilidade de acesso no momento da coleta de dados. Inclusive esses mesmos autores relatam, que esse tipo de amostra pode ser combinada com outro tipo, a amostra voluntária, a qual solicita-se a concordância das pessoas para participar da pesquisa. Por fim, Laville e Dionne (1999) complementam que o uso desse tipo de amostragem provém das premissas, exigências e necessidades de análise das hipóteses, bem como do nível de generalização requerida de acordo com a vicissitude das variáveis incluídas.

5.4.1 Pesquisa documental

Após a seleção desse universo, procedeu-se à sua caracterização, sendo utilizada a pesquisa documental, visando relatar a conjuntura da organização escolhida e tratada no estudo de caso, explicitando também a situação atual da mesma. Sobre a pesquisa documental, Severino comenta que ela extrai:

[...] 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).

A análise documental, de acordo com Richardson *et al.* (1999) pretende, em termos gerais, realizar uma série de operações e estudos de documentos com a intenção de abarcar circunstâncias sociais e econômicas e suas aparentes relações.

Além disso, o uso de documentos em pesquisa possui riqueza de informações, pois a partir destes se pode extrair e resgatar apontamentos que possibilitem ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Nessa perspectiva, a análise documental corroborou para elucidar o conteúdo expresso nos documentos do universo pesquisado, proporcionando subsídios ao corpus da pesquisa, de forma que contextualize e auxilie aos demais métodos especificados nesse estudo, visando responder aos objetivos levantados sobre o tema pesquisado.

5.5 Metodologia Sistêmica Soft (MSS)

A Metodologia Sistêmica Soft (MSS), também foi escolhida para dar continuidade ao estudo de caso considerando que tem como princípio a observação e análise de uma situação problema sob o olhar dos participantes do processo, que por meio de um modelo sistêmico possa levar a escolha e a identificação de mudanças necessárias no processo e que permitam a organização alcançar seus resultados.

Para entender a Metodologia Sistêmica Soft (MSS), é preciso abarcar um problema com enfoque sistêmico e toda a natureza complexa que envolve um determinado sistema. De acordo com o dicionário Michaelis *on-line* (2016), pode-se compreender por sistema como um conjunto de elementos distintos, com características e funções específicas. Inter-relação de unidades, partes etc., responsáveis pelo funcionamento de uma estrutura organizada. Nesse sentido, vê-se que um sistema pode integrar um número infinito de estruturas que estão presentes no mundo real de maneira coordenada, com o intuito de formar uma organização (CAVALCANTI; DE PAULA, 2006). Portanto, os sistemas podem ser,

[...] naturais, como os organismos vivos, ou elaborados, como organizações sociais; podem ser sistemas públicos, como a administração pública, ou privados, como a maioria das empresas; também são encontrados como sistemas isolados, como uma classe escolar, ou abrangentes, como os sistemas que integram e transcendem diversos domínios (sistema de transporte, de água, de

educação, econômico, judicial, político, entre outras inúmeras classificações (CAVALCANTI; DE PAULA, 2006, p. 3).

Entretanto, os sistemas inseridos no mundo real, envolvem uma complexidade, visto que existem inúmeros aspectos presentes em suas estruturas que não são possíveis de prever ou mesmo ter controle dos mesmos. “Essa organização, no entanto nem sempre assegura o funcionamento contínuo do sistema, culminando, muitas vezes, em rupturas ou problemas que impedem a interação do todo. Em razão disso, surge a necessidade da abordagem sistêmica” (CAVALCANTI; DE PAULA, 2006, p. 3).

Donaires (2006), afirma que para entender a natureza de um sistema complexo é preciso entender o que é complexidade desse sistema; que pode ser compreendida como um resultado do número de estados internos que esse sistema pode mostrar. Essa unidade de medida, segundo o autor é chamada de variedade, sendo ela que auxilia na interação e no equilíbrio dos estados.

Portanto, a complexidade e sua integração com os estados internos (estrutura), possibilita observar que ambos podem ser considerados como um ponto comum de um sistema, visto que há aspectos complexos em grande parte dos sistemas, que interagem ao mesmo tempo com muitos elementos (estados internos) que estão buscando o atingimento e algum objetivo.

Destarte, o enfoque sistêmico que a Metodologia Sistêmica Soft (MSS) trabalha, permite um olhar extensivo e não isolado desses problemas que estão presentes num sistema complexo e repleto de estruturas, visando uma efetiva resolução e impacto na organização em que esse sistema está inserido.

A Metodologia Sistêmica Soft (MSS), vem sendo desenvolvida desde a década de 60 por Peter Checkland buscando explicar situações complexas e problemáticas que eram conhecidas mas com as quais não se encontrava consenso acerca dessas questões. Desse modo, a Metodologia Sistêmica Soft (MSS) apresenta:

[...] um excelente suporte para a expressão formal de cenários problemáticos, assim como de concepção mental das pessoas sobre o ambiente em que operam. Desta forma, são produzidos diagnósticos sob consenso, em função da capacidade de cada pessoa em identificar e expressar sua visão de mundo em um processo de complementação de visões individuais (BELLINI; RECH; BORENSTEIN, 2004, p. 3).

Checkland (1981) desenvolveu a MSS, como forma de resolver problemas nas organizações que eram considerados não estruturados ou complexos por meio de um enfoque sistêmico. Essa abordagem sistêmica ‘soft’ (macio, flexível), foi criada pois nem todos os problemas tem sua resolução objetiva, ou seja, não há como saber qual resultado se quer alcançar, e por isso as metodologias chamadas ‘hard’ (duro) não apresentavam os efeitos desejados pelas organizações.

A palavra ‘Soft’ segundo Checkland (1981), traz consigo uma abordagem metodológica voltada a uma série de problemas relacionados a organizações, locais estes em que o aspecto humano sobressai nesse contexto como um componente ativo. Essas situações problemas são marcadas pela dificuldade da fixação de objetivos, além de também possuir problemas quanto as métricas de desempenho plausíveis, pois em sua maioria envolvem decisões com alto nível de incerteza.

As situações chamadas de soft são, em geral, complexas e envolvem vários componentes humanos, com diferentes percepções do mesmo problema ou objetivo, ou seja, diferentes visões do mundo (Weltanschauungen) dos diferentes stakeholders envolvidos, de modo que a metodologia SSM foi projetada para ajudar a formular e resolver esse tipo de situação (LIBONI; CEZARINO, 2012, p. 149).

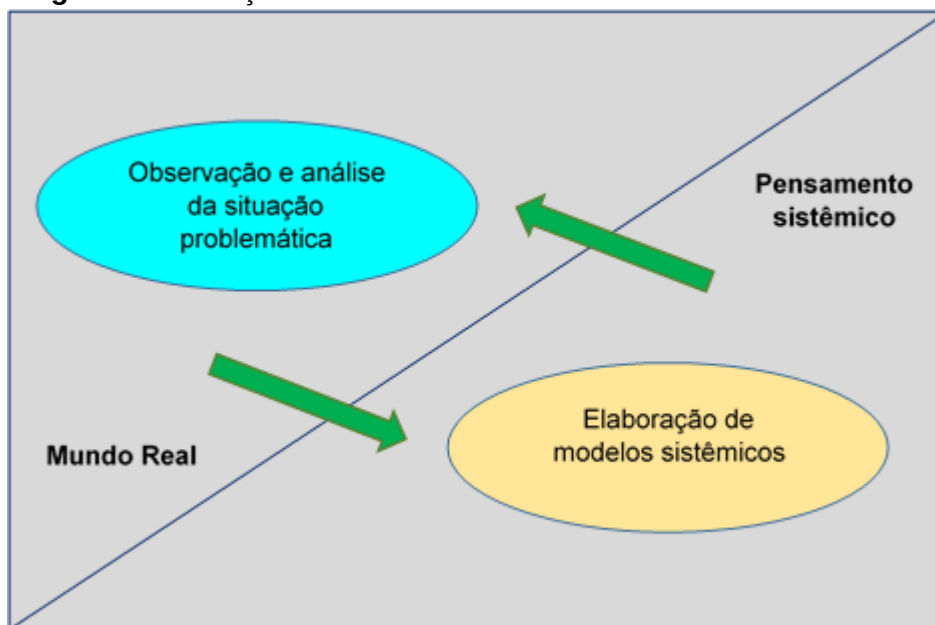
Assim, a MSS vem para ajudar na resolução desses problemas complexos que decorrem desses vários perfis humanos, tais como os *stakeholders*, que têm percepções de mundo diferentes, vêm os problemas cada qual a sua ótica, que abarcam experiências e conhecimentos. Para Checkland (1981), a MSS tenta responder: Quais as características dos sistemas complexos (pouco estruturados)? O que podemos projetar, melhorar, ampliar ou modificar nestes sistemas e de que forma isso pode ser feito, caso seja possível e viável?

Kasper (2000) argumenta que nos estudos de Checkland grande parte das situações problema existentes no mundo real, não conseguem ser identificadas com facilidade como predizem as linhas tradicionais das ciências administrativas. A MSS como metodologia analisa e vê ações propositais como um sistema de atividade humana, pois conjuga que toda situação problema do mundo real possui pessoas tentando agir de forma intencional, em torno de um propósito. Por isso, Checkland (1981) separa a MSS dividindo a mesma em dois mundos: o mundo real e um mundo sistêmico.

Na visão de Gonçalves (2006), o mundo real envolve o processo de busca, avaliação de informações, bem como de debates e discussões acerca das atividades e tarefas desenvolvidas em uma situação real que pode ser complexa e com inúmeras facetas de acordo com os atores e suas percepções dos sistemas que participam. Já, enquanto mundo sistêmico, são criadas as definições essenciais com base no mundo real, além de modelos conceituais para cada uma dessas definições (Figura 15).

Por mundo sistêmico, entende-se, aquele em que a situação encontrada no mundo real é refletida, reorganizada e sistematizada com base em conceitos e na metodologia sistêmica, gerando um ou mais modelos de sistemas “ideais”. Esse modelo permite idas e vindas entre o mundo real e o mundo sistêmico, até que se obtenha um resultado a contento (GONÇALVES, 2006, p. 164).

Figura 15 - Relação entre o mundo real e o mundo sistêmico na MSS



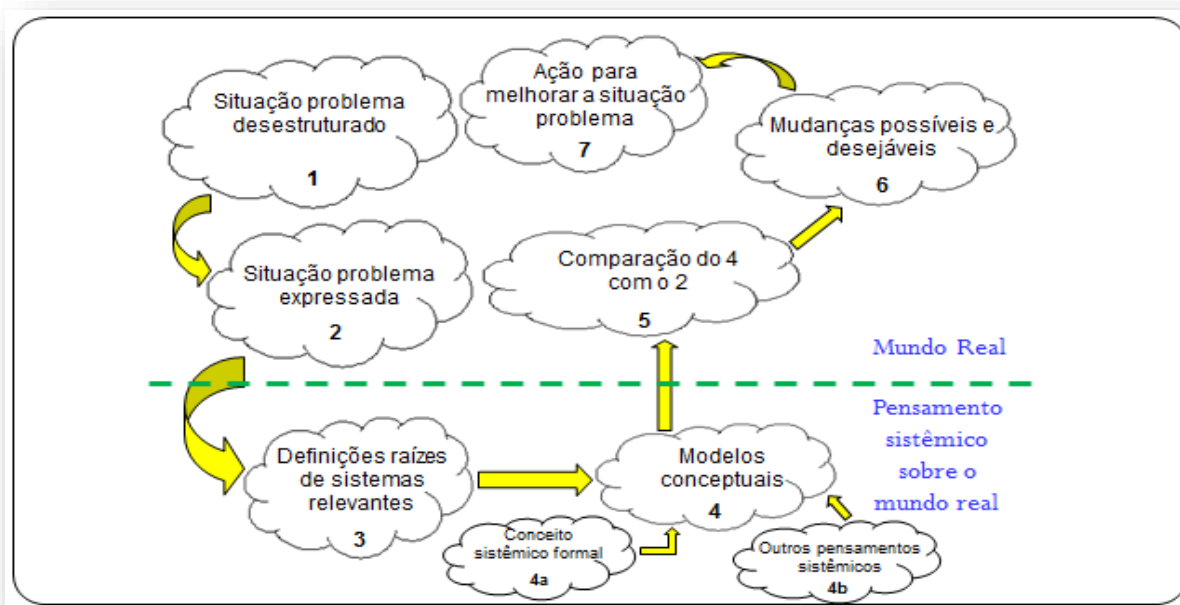
Fonte: Adaptado de Gonçalves (2006).

Assim, a lógica da Metodologia Sistêmica Soft (MSS) que para Checkland (1981), é uma metodologia, e não uma técnica que serve somente para que se possam articular problemas difíceis de serem estruturados. A MSS tende a incidir na implementação de um processo cíclico de aprendizagem que permite gerar novas ideias sobre uma situação problema dentro da organização, levando ao desenvolvimento de modelos sistêmicos aprimorados no ambiente que está sendo analisado.

Checkland (1981) descreve sua MSS por meio de sete passos que são subdivididos nos dois mundos de pensamento e raciocínio, o mundo real e um mundo sistêmico. Assim, a Metodologia Sistêmica Soft é constituída por duas macro dimensões distintas que são o 'mundo real' (estágios 1, 2, 5, 6 e 7) e 'pensamento sistêmico' (estágios 3 e 4). Dessas duas separações são analisados os sete estágios que auxiliam na compreensão e explicação para operacionalizar a MSS. Checkland (1981) explica que os sete estágios da Metodologia Sistêmica Soft, tem suas características voltadas à aprendizagem e a formulação/reformulação de hipóteses.

Desse modo, a aplicação da MSS inicia-se a partir da exploração de uma: (1) situação problema desestruturada; (2) de como expressar esse problema; (3) construir definições raízes de sistemas relevantes; (4) elaborar modelos conceituais desses sistemas; (5) comparar os modelos conceituais (estágio 4) elaborados com a situação problema expressada (estágio 2); (6) agrupar mudanças sistemicamente possíveis e desejáveis; (7) e sugerir ações para melhora da situação problema. (CHECKLAND, 1981, p. 162-164).

Figura 16 - Sete fases da Metodologia Sistêmica Soft



Fonte: Adaptado de Checkland (1981, p. 163).

Estágios 1 e 2: A expressão

Os estágios 1 e 2, que fazem parte do mundo real, envolvem a desestruturação da situação problema, bem como a expressão dessas situações problema.

O estágio 1 tem como intuito a observação e coleta de informações da situação problema desestruturada. Essas informações podem ser obtidas das áreas funcionais da organização, dos fluxos informacionais existentes, do clima organizacional, da comunicação formal e informal, dos processos de tomada de decisão, da gestão do conhecimento organizacional, ou seja, esse levantamento visa “fotografar” a situação problema (que pode ser mais de uma) de forma mais detalhista possível, levantando as visões de mundo de todos os envolvidos no processo (GONÇALVES, 2006). Assim, as ferramentas usadas para corroborar com essa fase são: “entrevistas, *brainstorming*, discussões em grupo, observação e coleta de dados secundários, entre outras” (GONÇALVES, 2006, p. 165). Dessa maneira, optou-se pela utilização da técnica da entrevista estruturada (MARCONI; LAKATOS, 2003) com perguntas abertas junto ao gestor, visando captar suas percepções e intenções quanto a área de Gestão de Pessoas, a ColInfo e as questões da aprendizagem. Quanto a essa técnica, temos que ela é “[...] guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2002, p. 117).

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

Para a aplicação da técnica da entrevista estruturada junto ao gestor da área de pessoas, considerado elemento chave para o desenvolvimento de competências e aprendizado, utilizou-se de um roteiro pré-estabelecido (ver apêndice A). O zoneamento desse roteiro foi criado visando levantar informações da área de gestão de pessoas (GP), procurando captar a realidade da área na organização estudada e dos objetivos estabelecidos para o presente estudo. Desse modo, o referido roteiro foi dividido conforme segue: dados de identificação, processos voltados a cadeia produtiva da área de gestão de pessoas, acesso e uso da informação e do conhecimento nas atividades diárias, entendimento do que é a ColInfo, importância e desafios para aprendizagem e expectativa quanto a área de GP no que se refere a aprendizagem e desenvolvimento de competências para enfrentar as novas provocações e mudanças frequentes que podem afetar a organização a longo prazo.

De maneira a alcançar os requisitos dos estágios 1 e 2, outro recurso metodológico também foi utilizado neste estágio para a coleta de dados, destacando-

se como uma contribuição relevante para elaborar o que a MSS denomina como sendo figuras ricas, que é o uso de mapas mentais utilizando a inteligência criativa (BUZAN, 2005) em que é possível construir ilustrações que corroborem na identificação de problemas, na concepção de novas ideias sobre o problema, enfim, permite realizar um mapeamento da situação problemática com as pessoas envolvidas por meio de uma modelagem em que são evidenciados os entendimentos individuais a respeito de problemas (BELLINI; RECH; BORENSTEIN, 2004).

A metodologia de inteligência criativa elaborada pelo preconizador dos mapas mentais, Tony Buzan (2005), objetiva utilizar a capacidade de conceber novas ideias e de resolver problemas de forma original, diferenciando-se das pessoas em geral, no que tange ao uso da imaginação, comportamento e produtividade. Segundo Buzan (2005), a inteligência criativa é composta por fatores que todos tem a capacidade de aprender, de desenvolver e aperfeiçoá-los elevando sua habilidade criativa. Esses fatores são:

1- O cérebro esquerdo/direito: é a capacidade de usar, num ato conjunto, as distintas habilidades dos dois lados do cérebro (direito e esquerdo).

2- Tomar notas/Mapeamento mental: trata-se da capacidade de 'tornar seus pensamentos visíveis', transferindo-os da cabeça para o papel, possibilitando analisá-los com maior profundidade.

3- Fluência: ligada à velocidade com que você pode conceber novas ideias. É a fluência medida da sua produtividade criativa.

4- Flexibilidade: é a flexibilidade criativa como a capacidade de produzir diferentes tipos de ideias e de passar de um enfoque para outro aplicando uma rica variedade de estratégias. A flexibilidade inclui a capacidade de olhar as coisas de outro ângulo e de considerar fatos a partir de outro ponto de vista, observando velhos conceitos, reorganizando-os sobre outras perspectivas e até modificando-os por meio de ideias pré-existentes. A flexibilidade criativa também inclui a capacidade de aproveitar todos os seus sentidos para conceber novas ideias.

5- Originalidade: considerada uma das essências da inteligência e do pensamento criativo. Representa a capacidade de produzir ideias próprias, inusitadas, únicas e até excêntricas.

6- Expansão de ideias: o uso do pensamento criativo permite tomar uma ideia central e a partir dela expandir-se em todas as direções, desenvolvendo, ampliando e expandido de modo a elaborar o pensamento original.

7- Associação: como o cérebro humano tem uma enorme capacidade de criar associações, com pouco conhecimento da metodologia criativa e com a intuição, já possibilitarão com que as pessoas possam ser capazes de fazer essas conexões e com o tempo melhorar todos os aspectos de sua criatividade (BUZAN, 2005).

Desse modo, as propostas desenvolvidas junto à inteligência criativa, permitem a elaboração de mapas mentais que de acordo com o Buzan (2009) se caracterizam como um método de armazenar, organizar e priorizar informações, na maioria das vezes no papel, utilizando-se de palavras ou imagens centrais, que desencadeiam ideias específicas e estimulam novas reflexões e a outras ideias. Segundo Keidann (2013) na análise de um mapa mental, é possível observar uma série de ideias ligadas ao tema central, que se entrelaçam e compõem o assunto ou termo pesquisado. Desse modo, considera-se que:

Os Mapas Mentais nos permitem planejar todos os aspectos da vida com autoconfiança. Eles são recursos de comunicação, resolução de problemas, imaginação, educação, revisão, gerenciamento do tempo e uso da memória. E também podem ser criações artísticas por si mesmos (BUZAN, 2009, p. 7).

Advindos dessas concepções, os mapas cognitivos são usados “não apenas para representar relações geográficas, mas para estarem representando também as conexões de natureza vária entre diversos elementos ou fatores característicos de qualquer área do conhecimento” (BELLUZZO, 2006, p. 84).

Os mapas mentais criados por Buzan (2009), partem de um tema ou imagem no centro do mapa, partindo disso as ideias, lembranças e percepções vão se interligando ou ao menos fazendo sentido ao assunto proposto. Nesse sentido Kraisig e Braibante (2017, p. 73), elencam algumas vantagens do uso de mapas mentais:

- A ideia principal é definida com nitidez;
- As ideias mais importantes são reconhecidas de imediato no centro do mapa;
- A revisão de informações é eficiente e rápida;
- A estrutura do mapa mental permite que conceitos adicionais sejam prontamente acrescentados;
- Todo mapa mental é uma criação única e, por isso, faz com que as lembranças sejam mais exatas.

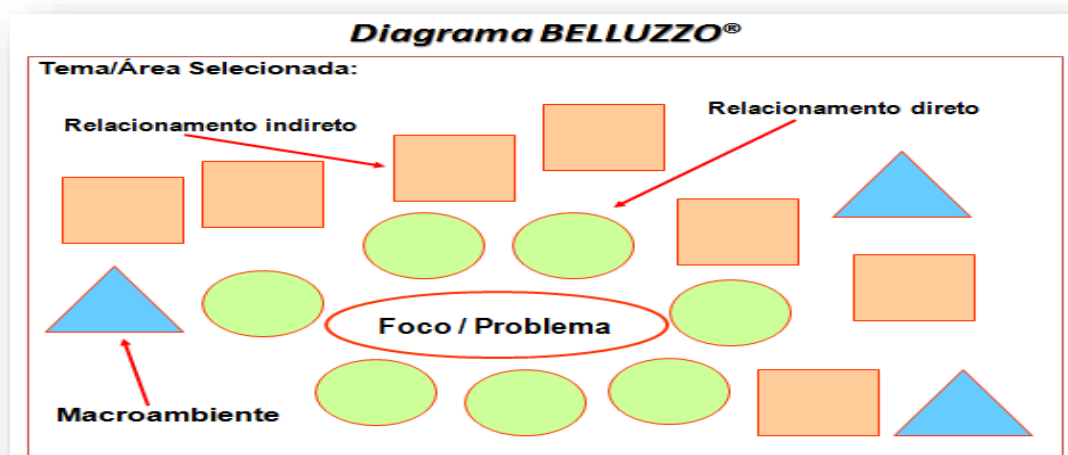
Kraisig e Braibante (2017), ainda sugerem que a elaboração de mapas mentais é uma ferramenta diferenciada, pois permite elaborá-la de forma descontraída, flexível, criativa e sem monotonia dos participantes. Desse modo, a proposta foi aprofundar o olhar sobre o Grupo Jacto focando a expressão da situação problema com base na análise dos processos que compõem a área de Gestão de Pessoas.

Reforça-se que nos estágios 1 e 2 ocorre a explicitação da situação problema por meio do registro das observações e com a elaboração da figura rica em detalhes da situação problemática explanada. Essa etapa tem grande relevância, pois objetiva a captura da situação, refletindo o clima e a cultura organizacional, os distintos *stakeholders* e suas visões e percepções, além dos processos e elementos que compõem o ambiente organizacional com o intuito de edificar uma compreensão partilhada por todos os envolvidos nas mais diversas perspectivas, sendo essa análise a base para a discussão das fases seguintes (GONÇALVES, 2006).

Desse modo, para complementação das informações referentes aos estágios 1 e 2 foi utilizada também a Metodologia do Diagrama Belluzzo® (Figura 17) instrumento erigido por Belluzzo (2007) por meio dos fundamentos e abordagens da Aprendizagem Significativa (AUSUBEL, 1982). O diagrama, em resumo, reflete as circunstâncias que ajudam as pessoas a pensar e alicerçar amarrações entre conceitos e sua estrutura, viabilizando a ocorrência de inter-relações entre distintas áreas do conhecimento, além de utilizar-se dos princípios teóricos dos Mapas Conceituais, depreendidos como:

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

Figura 17 – Diagrama Belluzzo®



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

A utilização do Diagrama Belluzzo® nesta pesquisa, foi de relevante importância ao fato de considerar, o uso de métodos de coletas de dados mais emergentes e que pudessem contar com a participação ativa de seus participantes, conforme uma pesquisa qualitativa demanda.

Assim, conforme descreve Belluzzo (2007), os mapas conceituais são representações de relações entre conceitos, ou ainda entre palavras que suprem os conceitos, por meio de diagramas, em que os sujeitos podem valer-se de sua própria representação, organizando de maneira hierarquizada as amarrações entre os conceitos que conectam problemas a serem resolvidos ou até pesquisas a serem realizadas. Os mapas traduzidos em soluções esquemáticas permitem representar um aglomerado de significados conceituais contidos numa estrutura de proposições que possibilitam elucidar o sucinto número de ideias-chave que se deve concentrar para trabalhar qualquer atividade de pesquisa.

A despeito do Diagrama Belluzzo® uma etapa importante para sua elaboração é a explicação do papel de cada elemento que compõe essa representação. Isto posto, temos que a elipse é o espaço em que o tema central ou a questão problema são descritos para que os participantes possam criar suas relações a respeito da indagação do tema/problema a ser trabalhado. Já os círculos e os quadrados, representam os assuntos diretamente relacionados ao tema/problema central, enquanto o outro relaciona-se aos assuntos indiretamente relacionados respectivamente. Também existe a representação dos triângulos que abarcam

assuntos mais gerais, contendo pouco ou nenhum poder para influenciá-los, mas que sendo de grande relevância à compreensão do tema ou problema a ser solucionado (Apêndice E).

Nessa etapa também se esclarece que não existe preocupação com respostas certas ou erradas, possibilitando a descrição do partícipe do que para ele é relevante e do que ele sabe e compreende sobre a questão/tema central, lembrando a todos que a quantidade de círculos, quadrados e triângulos poderia ser ampliado por eles, caso haja necessidade. Ainda, também se apresenta e se orienta sobre os conceitos envolvidos na pesquisa, utilizando-se de informações descritas junto à revisão de literatura para que os participantes pudessem compreender a questão problema utilizada para compor o Diagrama Belluzzo®.

Sobre a execução do diagrama, primeiramente este é realizado individualmente por cada participante e depois visando consolidar e construir um diagrama único que contribuiria para a concretização da expressão da situação problema, utilizou-se o método de análise de conteúdo de Bardin (2011) realizando: uma pré-análise, observando as informações descritas nos diagrama; uma codificação que permitiria transformar os dados brutos em informações com valor agregado para a representação conjunta; uma categorização visando classificar os dados constituintes em correlação aos critérios previamente estabelecidos e envolvidos com as temáticas trabalhadas na pesquisa; e a inferência relacionada à interpretação dos mapas com a conjunção das demais informações (pesquisa documental, entrevista com gestor e mapas conceituais) visando compor ideias e correlações que possam contribuir junto aos objetivos propostos na situação problema estudada pela pesquisa.

Diante disso, a função dos estágios 1 e 2 é mostrar a situação e a diferença de possibilidades e oportunidades escolhendo as que podem ser reveladas, e o que só funciona com esses estágios. Observando as possibilidades inerentes nos conceitos de estrutura, processos, vê-se que há uma relação que pode ser encontrada em seu uso.

Em termos de estrutura, podemos visualizá-la nas organizações a partir do *layout* físico, hierarquia de poder, estrutura de papéis e na comunicação formal e informal. Já o processo é comumente utilizado em atividades básicas de decisão, no monitoramento para verificar se algo está sendo feito corretamente e como este processo está em relação aos fatores externos (efeitos). Portanto:

Metodologicamente, o processo de construção de figuras ricas (...) transforma uma situação problemática (Estágio 1) em uma situação problemática expressa (Estágio 2). O objetivo é começar a desvendar a situação – tanto quanto possível impondo certas estruturas que demarquem o que vem a seguir. O objetivo deste estágio é o de selecionar alguns sistemas ‘relevantes’ (espera-se que sejam relevantes) que possam ser a origem de definições sucintas num primeiro ciclo rumo aos estágios 3, 4 e 5 da metodologia. É impossível, é claro, garantir relevância: a estratégia é descobrir o seu próprio caminho para o que é relevante fazendo escolhas, construindo os modelos e fazendo uma primeira comparação. (CHECKLAND, 1985, apud MORAES, 2010, p. 157-158).

Assim, a relação entre a estrutura e processo pode ser considerado o “clima” da situação, que com frequência tem sido encontrada como o cerne de características de situação com as quais os problemas são percebidos (CHECKLAND, 1981).

Estágio 3: Definições raízes de sistemas relevantes

O estágio 3 levanta discussões sobre quais são as definições raízes, o que Checkland (1981) chama de ‘*root definitions*’ do sistema que está sendo analisado para a solução do problema e quais não fazem parte dele.

As definições raízes essenciais (*root definitions*) referem-se à competência central das pessoas ao realizar uma atividade levando em consideração também seus componentes, ou seja, é a missão não no aspecto corporativo, mas sim de uma ação do sistema. Desse modo:

No final do estágio 2, não devemos fazer a pergunta ‘qual sistema precisa ser projetado ou melhorado’, mas sim ‘quais são os nomes dos sistemas conceituais que, a partir do estágio de análise parecem relevantes para a situação problemática?’ É essencial responder-se à questão cuidadosa e explicitamente, esgotando-se e discutindo-se abertamente a causa mais precisa da natureza do sistema, ou sistemas, escolhidos. A escolha representa uma perspectiva particular da situação problemática e a intenção de nomear o sistema cuidadosamente serve para tornar aquela perspectiva explícita e para fornecer uma base através da qual as implicações de se adotar aquela perspectiva podem ser desenvolvidas (CHECKLAND, 1981, apud MORAES, 2010, p.159).

Assim, para auxiliar na formulação das definições raízes, Checkland (1981, apud GONÇALVES, 2006, p. 168) destaca o uso do mnemônico (técnica de memorização em que agrupa prefixos de palavras) em inglês CATWOE como um direcionador a seguir:

C - *Customers* – Clientes (internos e externos) – quem são os beneficiários ou as vítimas da ação proposta?

A - *Actors* – Atores – quem desempenha ou conduz as principais atividades do sistema?

T - *Transformation Process* – Processo de Transformação – qual a transformação feita pelo sistema em questão? (Entrada – Processo de Transformação – Saída).

W - *Weltanschauungen* – (termo alemão) A perspectiva sobre a qual o sistema é percebido por cada ator, a visão de mundo de cada um.

O - *Ownership* – Proprietários – aqueles que têm autoridade para decidir sobre o futuro do sistema, aqueles que têm o poder de fazê-lo iniciar ou cessar.

E – *Environment* – Ambiente – quais são os fatores que afetam o ambiente em que o sistema está inserido; ou seja, definição das limitações resultantes da ação de elementos externos ao sistema, presentes no ambiente em que se encontra.

Com a criação desse mnemônico, Checkland (1981) aponta qual (ou quais) a influência (ou influências) das atividades das pessoas no ambiente e sistema em que estão inseridas. Entretanto, mesmo com essas descobertas a qualidade do processo de transformação pode incorrer em impressões que podem minimizar com o uso de outro mnemônico denominado E's, sendo: eficácia, eficiência, efetividade, ética e estética.

- Eficácia: O processo traduz o resultado?
- Eficiência: O processo é conduzido com os recursos mínimos necessários?
- Efetividade: O processo está de acordo com os objetivos do sistema no longo prazo?
- Ética: O processo é realizado de maneira ética?
- Estética: O processo é esteticamente agradável?

Todos esses fatores são utilizados para se alcançar um consenso entre todas as definições essenciais e quais terão seu uso de forma a contribuir na resolução da situação problema.

Estágio 4: Construindo e testando modelos conceituais

Com base nas definições essenciais descritas na etapa anterior, são desenvolvidos os modelos conceituais que darão origem ao estágio 4. Na definição de Gonçalves (2006, p. 169) “entende-se por modelo conceitual um conjunto

estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas ações”.

Essa etapa que está inserida no mundo sistêmico não deve ser balizada em um sistema já existente no mundo real, mas deve ser viável, por isso no caso de serem formulados mais de um modelo conceitual é prudente valer-se do mnemônico dos cinco E's para elencar o modelo mais viável.

Checkland (1981, apud MORAES, 2010), ressalta que se deve estar atento na formulação/elaboração do modelo conceitual, pois o mesmo está descrito em um pensamento em sistemas sobre o mundo real, permitindo uma reflexão e análise da situação problema e como podemos melhorá-la ou modificá-la com base em testes e observações dos modelos conceituais existentes de fato no mundo real.

Segundo o autor, o modelo deve ter um número mínimo de ações que expressem o processo descrito nas definições raízes essenciais e que estas realizem interconexões que possibilitem a ligação com os subsistemas contidos no modelo conceitual. Tal recomendação segue um fluxo para criação desse modelo que também pode ser visto como uma técnica de construção do modelo num primeiro nível (CHECKLAND, 1981, p. 290):

1. As definições sucintas e elementos CATWOE formam uma impressão do sistema como uma entidade independente que conduz um processo de transformação física e abstrata.

2. Agrupar um pequeno número de ações (verbos) que descrevem as atividades fundamentais para o sistema descrito. Deve-se tentar manter apenas um nível de resolução, evitando a mistura de atividades definidas em diferentes níveis de detalhe.

3. Se houver justificativa, deve-se estruturar as atividades em grupos que tragam consigo atividades semelhantes (grupos que juntos produzem algumas saídas geradas pelo sistema).

4. Conectar as atividades e os grupos de atividades por setas as quais indicam dependências lógicas.

5. Indicar alguns fluxos (concretos ou abstratos) que são essenciais para a expressão do que o sistema faz. É importante distinguir estes fluxos das dependências lógicas feitas no item anterior e tentar indicar um número mínimo de fluxos neste estágio.

6. Verificar se as definições sucintas de sistemas relevantes e o modelo conceitual constituem mutuamente em um par de declarações que definem o que o sistema é e o que o sistema faz.

Desse modo, registra-se a necessidade da formação de grupos de atividades que propiciem interfaces lógicas levando a um detalhamento que acarrete a um maior conhecimento sobre a situação problema e que em paralelo possa facilitar os processos de transformações exigidos para a realidade desejada (MORAES, 2010).

Estágio 5: Comparando modelos conceituais com a realidade

Essa etapa compreende a comparação do modelo criado no pensamento sistêmico, com a figura rica registrada no estágio 2, que faz parte do mundo real. Neste momento “é importante que os *stakeholders* envolvidos no sistema participem dessa etapa, a fim de expressarem suas diferentes opiniões à luz de suas *Weltanschauungen* (visão de mundo), sobre a situação” (GONÇALVES, 2006, p. 170).

De acordo com Checkland (1981, p. 177):

O estágio de ‘comparação’ é chamado assim porque nele partes da situação problema analisada no estágio 2 são examinadas ao longo dos modelos conceituais: isto deveria ser feito de forma conjunta com os participantes da situação problema com o objetivo de gerar-se um debate sobre mudanças possíveis que podem ser introduzidas de forma a condição problemática.

Essas análises e comparações podem levar à necessidade de regressar aos estágios anteriores para revisão e refinamento. Segundo Checkland (1981), essa comparação se consolida de quatro formas que podem ser identificadas como:

- ✓ Numa primeira delas, a necessidade é usar os modelos conceituais para se iniciar o debate sobre mudanças.
- ✓ Na segunda, a comparação é feita através da reconstrução de uma sequência de eventos no passado, confrontando-se o que aconteceu com o que poderia ter acontecido se os modelos conceituais fossem implementados.
- ✓ Na terceira, perguntam-se quais aspectos do modelo conceitual são especialmente diferentes daqueles presentes na realidade. Finalmente, na quarta maneira de se fazer a comparação, um segundo modelo conceitual é feito com o que existe, sendo que desta forma, as alterações são feitas

apenas onde a realidade difere do modelo conceitual (CHECKLAND, 1981, apud MORAES, 2010, p. 163).

Estágio 6 e 7: Implementando mudanças possíveis e desejáveis

Nos estágios 6 e 7 são verificadas se as mudanças e soluções discutidas e propostas no estágio 5 são possíveis e desejáveis para serem implementadas na situação problema com o intuito de contribuir no alcance dos resultados esperados.

Desse modo, Checkland (1981), detecta três tipos de mudanças que podem ser implementadas: mudanças na estrutura, nos procedimentos e nas atitudes, mencionado que:

São possíveis mudanças de três tipos: mudanças na estrutura, nos procedimentos, e nas 'atitudes'. As mudanças estruturais são mudanças feitas naquelas partes da realidade que no curto prazo, no decorrer dos fatos, não mudam. Mudanças estruturais podem ocorrer nos arranjos organizacionais, nas estruturas de relatórios ou nas estruturas de responsabilidades funcionais. Mudanças nos procedimentos são mudanças nos elementos dinâmicos: o processo de relatar e informar, verbalmente ou por escrito, todas as atividades que permeiam a estrutura (relativamente) estática. [...] No caso da mudança de atitude [...] incluem características cruciais, porém intangíveis, que residem na consciência individual e coletiva (CHECKLAND, 1981, p. 180-181).

Em resumo, Checkland (1981), destaca sobre a MSS:

A metodologia faz cuidadosa distinção entre a ação no mundo real (estágios 1, 2, 5, 6, 7) e o uso de sistemas de ideias para explorar, via modelos de sistemas, as implicações de se tomar visões particulares da situação problemática (estágios 3,4). Os sete estágios, que não têm que ser seguidos em sequência, constituem um modelo de sistema de um tipo particular, um sistema de aprendizagem que tem por objetivo ampliar o conhecimento e a compreensão de uma situação do mundo real que é vista, por pelo menos uma pessoa, como uma situação problema (CHECKLAND, 1981, p. 241).

Assim, o autor busca enfatizar com o uso da Metodologia Sistêmica Soft (MSS), a aprendizagem organizacional, e sua capacidade de trabalhar no dia a dia com situações problema complexas, produzindo diagnósticos por meio da opinião comum levando a identificar e expressar a visão de mundo com o complemento das observações e visões individuais dos envolvidos no processo (CHECKLAND, 1981; BELLINI; RICH; BORENSTEIN, 2004). Isso também contribui para o

compartilhamento formal do conhecimento, uma vez que as pessoas precisam explicitar seu conhecimento tácito para detalhar a situação problema que precisa ser resolvida.

Nesse sentido, os resultados alcançados com o desenvolvimento dos Passos metodológicos 1 a 3, mediante o uso dos métodos, metodologias e técnicas que foram adotados e descritos nas etapas 1, 2 e 3 da metodologia da pesquisa dessa tese e que, certamente, contribuirão para que a área de Gestão de Pessoas possa, além de alcançar a aprendizagem organizacional, desenvolver a competência em informação, permitindo uma inter-relação entre essas temáticas, são descritos e interpretados na próxima Seção.

6 ESTUDO DE CASO: GRUPO JACTO (POMPEIA/SP)

A partir da metodologia descrita na Seção 5, foi desenvolvido o estudo de caso na empresa Grupo Jacto, localizada na cidade de Pompeia/SP, compreendendo a coleta de dados, os resultados e sua interpretação, os quais serão apresentados nesta Seção.

6.1 Caracterização do Grupo Jacto

A caracterização do universo de pesquisa e da população de interesse foi obtida mediante a pesquisa documental (SEVERINO, 2007) e envolveu a busca de informações disponibilizadas no site⁵ do grupo e de suas unidades de negócios respectivamente, além de documentos internos. As consultas e seleção dos documentos, relatórios e manuais de interesse para a presente pesquisa, possibilitaram a caracterização dos itens origens, histórico, estrutura organizacional, missão, valores, visão, área de atuação e abrangência dos negócios do Grupo Jacto e, mais especificamente, da área de Gestão de Pessoas, área do grupo empresarial que foi selecionada para o estudo de caso e uso da MSS. Além disso, a pesquisadora obteve facilidade no acesso às informações necessárias para compor este estudo por fazer parte do quadro de colaboradores do Grupo Jacto. Portanto, todo esse conjunto de informações revela sua importância, pois possibilitaram sistematizar um *briefing* histórico-conceitual para a caracterização voltada ao universo de pesquisa e da população de interesse e que é reproduzido a seguir para uma compreensão da trajetória organizacional e sua situação atual.

A história do Grupo Jacto se confunde com a trajetória de seu fundador, Sr. Shunji Nishimura. Em meio a uma grave crise econômica no Japão, por volta de 1930, o jovem Shunji decide tentar a vida fora de seu país. Tinha 20 anos, uma Bíblia, um diploma de técnico em mecânica e 100 dólares.

Desembarcou em Santos, em 22 de março de 1932. Mesmo com todas as diferenças culturais e de idioma, trabalhou na colheita de café e foi também garçom e mecânico. Empreendedor nato, se vendo sem perspectivas na cidade de São Paulo, tomou um trem na Estação da Luz, decidido a ir até o fim da linha na direção oeste, chamada de Alta Paulista.

⁵ Disponível em: <www.grupojacto.com.br>.

Chegou em 1939 à cidade de Pompeia, interior de São Paulo, onde montou uma pequena oficina que dizia: “Conserta-se Tudo”. Desafiado por um cliente, decidiu aprimorar um modelo já existente de polvilhadeira. E desse modo, nascia a primeira polvilhadeira criada no Brasil e o primeiro produto com a marca Jacto, em 1948. Nos anos seguintes ocorreram investimentos em pesquisa de novos materiais e equipamentos com tecnologia de ponta, tudo para atender as necessidades dos usuários. Assim, foi conquistando o seu espaço no mercado e, conseqüentemente, expandindo sua atuação com solidez. O modesto negócio cresceu e se transformou em um grupo empresarial, 100% nacional.

Hoje com uma história de mais de 70 anos e presença nos cinco continentes, o Grupo Jacto tem 3.500 colaboradores e é composto por unidades de negócios que atuam nos segmentos agrícola, fundição, tecnologias de aplicação de polímeros, transporte e logística, movimentação e armazenagem, equipamentos para limpeza e médico-hospitalar.

O Grupo conta com 15 fábricas, sendo treze delas no Brasil e uma na Tailândia e outra na Argentina. Além de duas unidades comerciais (Estados Unidos e México), um centro de pesquisa, quatro centros de distribuição, três *in-houses* (fábrica dentro da fábrica do cliente) e uma transportadora. Com presença em mais de 100 países, no decorrer de sua história, desenvolveu marcas fortes de negócio, todas reconhecidas e valorizadas em diferentes mercados.

O símbolo do Grupo Jacto é um trevo de três folhas que há mais de cinco séculos tornou-se o símbolo e o brasão da família Nishimura. Ele é considerado por eles um símbolo de esperança, renovação e perseverança. É o sinal da terra de que os momentos difíceis passam e que a vida sempre renasce. Assim também se tornou o símbolo do Grupo Jacto. Durante a existência do Grupo Jacto, no trabalho, nos projetos, no sucesso e nos momentos de dificuldades, o trevo sempre remete a lembrança e o exemplo do fundador Sr. Shunji Nishimura, sua luta diária por uma vida melhor, e esses valores foram transmitidos a todos os colaboradores no seu fazer diário dentro na organização.

Figura 18 – Trevo símbolo do Grupo Jacto



Fonte: Arquivo cedido pela empresa Grupo Jacto (2019).

Por isso, o Grupo Jacto tem sua missão voltada a cumprir os compromissos assumidos com pessoas, lugares, negócios e com o bem comum. De acordo com o Grupo eles tem em sua visão que: “Criamos raízes e nutrimos laços. Valorizamos ideias e soluções que nos conduzam para um futuro melhor, baseados na crença de que a engenhosidade é a nossa ferramenta para enfrentar os desafios do mundo” (GRUPO JACTO, 2019).

Os valores nos quais o Grupo Jacto tem enraizado, foram criados com base em situações vividas ao longo de sua história e desenvolvimento. Eles são muito fortes e estimados entre o Grupo e seus colaboradores sendo únicos e compartilhados pelas unidades de negócios, norteando assim todas as práticas organizacionais do Grupo. Esses valores são descritos abaixo e ilustrados na figura 19:

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

Figura 19 – Valores do Grupo Jacto

Fonte: Arquivo cedido pela empresa Grupo Jacto (2019).

Para fortalecer os valores que norteiam as ações do Grupo Jacto, a organização possui algumas premissas denominados como Pilares da Cultura. Esses pilares são quatro e expressam o jeito de ser do Grupo no que tange a acreditar na capacidade das pessoas, envolvê-las para trabalhar e relacionar-se em parcerias internas e externas com inovação, criatividade, inteligência e ousadia para que motivadas, possam buscar a melhoria na competitividade e produtividade, vencendo suas próprias barreiras. Assim os quatros pilares são:

- **Colaboração:** Trabalhamos juntos, compartilhando conhecimento, reconhecendo o trabalho colaborativo e a integração entre as áreas e as pessoas.
- **Participação:** Incentivamos e valorizamos a contribuição de todos, por meio do diálogo e de sólidas relações de confiança.
- **Inovação:** Estimulamos e incentivamos as pessoas a propor e a executar o novo através da diversidade de ideias e talentos.

- Alto Desempenho: Somos desafiados a ser consistentemente melhores que ontem, melhores que a meta, melhores que o concorrente.

Figura 20 – Pilares da Cultura do Grupo Jacto



Fonte: Arquivo cedido pela empresa Grupo Jacto (2019).

Além disso, o Grupo Jacto entende que a empresa é parte de um organismo maior e quando se trabalha para o crescimento da sociedade o Grupo cresce também. Por isso, busca dialogar com as comunidades onde está presente por meio de ações em duas áreas prioritárias: Educação e Família. A atuação social da Jacto na área educacional é conduzida pela Fundação Shunji Nishimura de Tecnologia, desde o ano de 1970. Sr. Shunji que dá o nome da fundação criou escolas e consolidou um legado que tem hoje um colégio de ensino infantil e fundamental, uma escola técnica do Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e uma Fatec (Faculdade de Tecnologia) com cursos inéditos voltados para o agronegócio.

Portanto, a atuação do Grupo Jacto também se dá no apoio ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem-estar de suas famílias e em atividades de fortalecimento de iniciativas da comunidade.

Diante desses aspectos sobre o Grupo Jacto e buscando relacionar os temas desse estudo, foi selecionado a área de Gestão de Pessoas (GP), como objeto de análise, pois primeiramente essa área é um departamento corporativo, ou seja, todas as unidades de negócio do Grupo são atendidas por ela, sendo então a partir dela que as pessoas tem acesso ao Grupo Jacto, por meio inicialmente dos processos de recrutamento e seleção e todo o seu desenvolvimento de competências e aprendizado organizacional são iniciados e norteados pela GP.

Figura 21 – Mandala Jacto *Journey* dos projetos da área de Gestão de Pessoas



Fonte: Arquivo cedido pela empresa Grupo Jacto (2019).

Além disso, a área de GP tem planejado para os próximos anos inúmeros projetos que estão presentes na mandala denominada Jacto *Journey* (Figura 21). Esses projetos que compõem a mandala contemplam a introdução de mudanças na maneira de se administrar e gerenciar (*change management*) recursos e pessoas visando criar no Grupo Jacto uma marca empregadora forte e que tenha respaldo da

gestão do conhecimento para que permita que a organização se torne uma organização que aprende e que diferencia-se por esse legado de conhecimento das pessoas que perpassam todo o seu espaço organizacional. Desse modo, todos os projetos do Jacto *Journey* foram estruturados levando em consideração essa premissa.

Para que eles possam serem desenvolvidos os projetos contam com a ajuda de dois sistemas de informações: o SAP HR em que constam todos os dados e informações burocráticas da empresa, mas essenciais para a área de Gestão de Pessoas como admissão de pessoas, remuneração, gestão de benefícios, legislação e políticas e gestão de saúde e segurança, ou seja, o sistema SAP HR carrega as informações que a organização utiliza para atender todas as diretrizes legais sobre as pessoas que nela trabalham. Além do SAP HR, outro sistema que contribui para com os projetos da Mandala Jacto *Journey* é o sistema Cornerstone que tem sua utilização voltada para o desenvolvimento das pessoas do Grupo Jacto em que contempla os projetos de gestão de desempenho, gestão de carreira, gestão por competência, plano de sucessão, universidade corporativa e comunicação corporativa, ou seja, projetos que possibilitarão às pessoas alavancarem suas carreiras dentro da organização.

Além dos sistemas que para a mandala Jacto *Journey* são fundamentais para a questão de sistematizar informações, processos e estratégias, há também oferecendo suporte a todos esses aspectos o HRBP ou *Human Resources Business Partner*, sigla em inglês que é mais conhecida como Parceiro do Negócio, que são profissionais que atuam fazendo a ponte entre a área de Gestão de Pessoas e as unidades de negócios do Grupo Jacto e o papel deles no Jacto *Journey* é disseminar os projetos para as demais empresas do Grupo, objetivando que eles atendam às necessidades das unidades e que estejam de acordo com a cultura e os valores do Grupo Jacto.

Nesse sentido, a mandala Jacto *Journey* vem representar uma visão holística que abarca os valores, processos, atividades, sistemas e pessoas que a área de Gestão de Pessoas busca alavancar. E, para tanto carecem de profissionais que articulem saberes e capacidades, e que corroborem com a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de novas competências, tais como a Colnfo, permitindo a disseminação desses conhecimentos ao Grupo Jacto como um todo para que por meio das pessoas e de seu alto desempenho possam construir e alcançar a missão interna da área de Gestão de Pessoas que é: “Interligar as pessoas e seu

desenvolvimento com as estratégias e resultados dos negócios, sempre equilibrando sua vida profissional e pessoal”.

Figura 22 – Organograma estruturado da área de Gestão de Pessoas do Grupo Jacto



Fonte: Elaborado conforme documentos cedidos pela empresa Grupo Jacto (2019).

A área de Gestão de Pessoas do Grupo Jacto está estruturalmente organizada conforme o organograma que é evidenciado na Figura 22. E cada área da empresa pode ser assim descrita:

- **Diretoria:** É a área responsável pelo gerenciamento total da área de gestão de pessoas e pela disseminação da comunicação e cultura a todos os colaboradores.
- **Comunicação e Cultura Organizacional:** Essa área é responsável pela comunicação interna de informações e assuntos de interesse de todos os membros do Grupo Jacto. São considerados também como os guardiões da cultura e tem a responsabilidade de disseminá-la em todos os rituais que o Grupo promova aos seus colaboradores.
- **Benefícios, Relações Trabalhistas e Sindicais:** Esta área é responsável pela parte mais burocrática da Gestão de Pessoas. Trata-se das questões trabalhistas, legislativas e sindicais que compõem as relações de trabalho. Além disso, são encarregados de controlar os benefícios concedidos pela organização tais como assistência médica, odontológica, previdência privada, seguro de vida, entre outros.
- **Aquisição de Talentos:** A área de aquisição de talentos é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas tanto internas, quanto externas ao Grupo, bem como programas de estágio, jovem aprendiz e de pessoas com deficiência.

- **Desenvolvimento Organizacional:** Trata-se da área incumbida pela criação e desenvolvimento de um conjunto de práticas e políticas que permitam potencializar as habilidades e competências dos colaboradores, elevando seu crescimento individual e coletivo. Esse setor representa para a gestão de pessoas a possibilidade de instituir uma visão generalizada de valorização, satisfação, comprometimento e aprendizagem entre os colaboradores, elevando a melhoria nas atividades e voltando-se a cultura do alto desempenho.
- **Business Partner (Parceiro de Negócios):** É a área composta por profissionais responsáveis em promover o alinhamento e a aproximação entre as unidades de negócios do Grupo e a área de Gestão de Pessoas. O escopo desse setor está voltado a contribuir com a alta gestão das unidades para a implementação dos planos estratégicos e na análise das demandas, como a necessidade de recrutar colaboradores, de qualificar os grupos profissionais, de melhorar a motivação e o clima organizacional, entre outros.
- **Desenvolvimento de Líderes:** Refere-se a área em que são preparados e desenvolvidas competências para a formação dos líderes do amanhã por meio de processos de *Coaching* e *Mentoring*, levando as pessoas a empoderar-se de suas habilidades para assumirem novos desafios profissionais.

Com base no universo descrito, foram considerados como população ou sujeitos de interesse para o presente estudo, os colaboradores que atuam junto a área de gestão de pessoas (GP) pertencentes aos setores que estão hierarquicamente descritos no organograma (Figura 22) da diretoria de pessoas. Essa população é composta por um total de 50 pessoas e, apoiando-se na amostragem acidental e voluntária (LAVILLE; DIONNE, 1999) foi obtido um total de 13 colaboradores e um gestor de GP como sujeitos de pesquisa, totalizando $\frac{1}{4}$ da população total.

Na sequência, foi aplicada a Metodologia Sistêmica Soft (MSS) para a coleta de dados junto ao universo e a população selecionados.

6.2 Desenvolvimento da Metodologia Sistêmica Soft (MSS)

A partir das informações e observações levantadas no estudo de caso por meio do pesquisa documental, busca-se com o uso da MSS oferecer a possibilidade de elencar junto à organização estudada e a outras organizações, subsídios para

abordarem problemas reais a partir do pensamento sistêmico, além de trazer uma importante contribuição como instrumento de apoio à troca de ideias, estímulo à criatividade, na melhoria da aprendizagem organizacional, no desenvolvimento da competência em informação, permitindo uma inter-relação entre essas temáticas e a gestão de pessoas resultando em atingimento dos objetivos estratégicos do negócio.

A seguir, são descritos os procedimentos da MSS que foram desenvolvidos, nos diferentes estágios.

6.2.1 Estágios 1 e 2: Mapeamento da situação problema

Para o mapeamento da situação problema visando delinear e trazer informações que retratem a fase atual (mundo real), foi utilizada a caracterização resultante da pesquisa documental (SEVERINO, 2007) que visou descrever o Grupo Jacto e área de gestão de pessoas (área foco dessa tese). Além disso, foi utilizada a técnica da entrevista apoiada por meio de um roteiro estruturado (Apêndice A), tendo como sujeito de pesquisa o gestor da área de GP. Isso permitiu coletar informações mais detalhadas e consideradas de caráter geral e estratégicas na organização.

Desse modo, no dia 29 de julho de 2019 foi realizada a entrevista com o gestor selecionado, seguindo os procedimentos indicados por Marconi e Lakatos (2003), a saber:

- Contato inicial – efetuado para o estabelecimento de diálogo e para oferecer a explicação da finalidade da pesquisa, seu objeto e destacar a necessidade da colaboração do gestor.
- Formulação de perguntas – foi efetuada as perguntas ao gestor, com o apoio do roteiro pré-estabelecido.
- Registro das respostas – as respostas foram captadas e anotadas no momento da entrevista com o gestor, utilizando-se as mesmas palavras do entrevistado.
- Término da entrevista – ao encerrar a entrevista, foram apresentados os resultados ao gestor e solicitado que conferisse as informações anotadas pela pesquisadora para que se procedesse à sua validação, lembrando-o que seria mantido o sigilo das respostas de forma ética.

➤ *Resultados e Comentários da Pesquisadora*

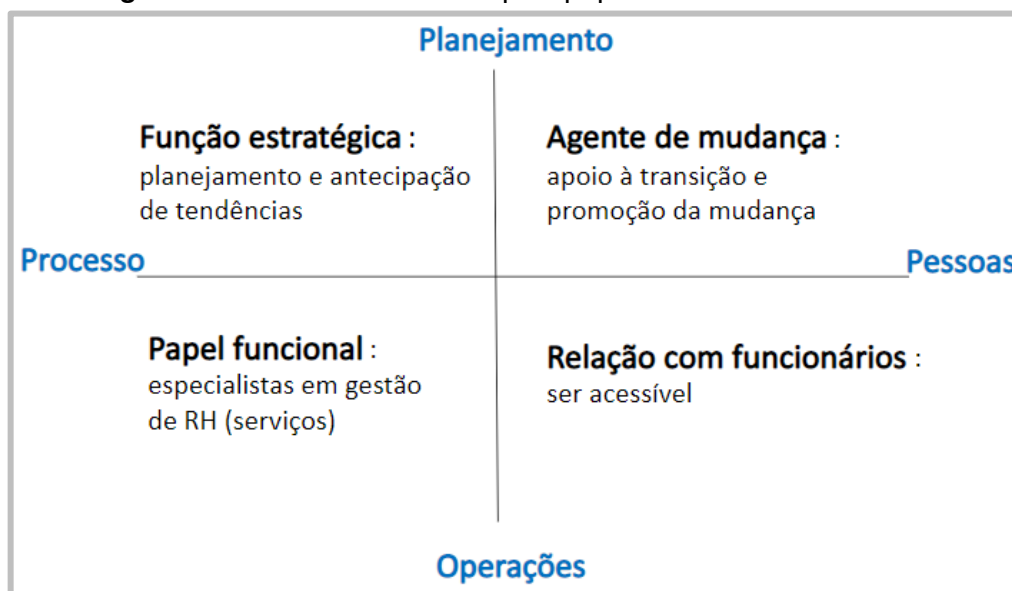
Na entrevista realizada com o gestor de pessoas, num primeiro momento explorou-se sobre a identificação do gestor da área de gestão de pessoas, tendendo a ter uma visão sobre sua experiência, tempo de atuação na área e também na organização estudada.

Desse modo, o gestor entrevistado relatou estar no Grupo Jacto há quase três anos, atuando à frente da área de GP, destacando que, além disso, sua experiência com esta área é de mais de 30 anos em outras grandes organizações, citando por exemplo a Tigre. O gestor entrevistado, passou por grande parte das evoluções da área, ou seja, quando a mesma era vista como departamento pessoal quando em sua maioria o que importava não eram tanto as pessoas, mas sim o cumprimento dos processos legais, depois evoluindo como área de recursos humanos em que as pessoas começaram a receber um pouco mais de atenção quanto aos seus interesses e capacidades, até chegarmos nos dias atuais com a gestão de pessoas, em que são elas consideradas como protagonistas para o desempenho e sustentabilidade dos negócios e, para tanto, precisam ser motivadas e capacitadas. Além disso, constantemente, devem ser inseridas num contexto de aprendizado e de desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências para que possam construir em conjunto com a organização vantagens e diferenciais competitivos que se sobressaíam em seu mercado de atuação.

Na entrevista, foi questionado ao gestor (questões 5 a 7) sobre os processos ou atividades fundamentais que envolvem a cadeia produtiva (processos) da área de gestão de pessoas, sendo que o gestor descreveu que cada um dos processos de gestão de pessoas, tais como, aquisição de talentos, desenvolvimento organizacional, comunicação e cultura, gestão de negócios, *business partner* e atividades como gestão das mudanças são as atividades fundamentais para fazer o que ele chama de macro processo de gestão de pessoas, visando que todos trabalhem com o objetivo de serem os parceiros do negócio, visto que o Grupo Jacto possui várias unidades de negócio e há uma área única para gerir todas as pessoas. Para ele, esses processos necessitam deixarem de ser somente operacionais e, para tanto, os colaboradores precisam se identificar como agentes estratégicos que estão atentos às mudanças e as transformações digitais em que perpassa área de gestão de pessoas, chamando isso de RH 4.0. O gestor mencionou que o quadrante de Ulrich (1998), Figura 23, é um diferencial importante para entendimento dos processos e para se ter uma cadeia produtiva que evolua de atividades e processos muito operacionais e migre para um

pensamento e execução com viés mais estratégico, elevando sua contribuição, produtividade e resultados para a organização como um todo.

Figura 23 - O modelo dos múltiplos papéis da GP de Dave Ulrich



Fonte: Baseado em Ulrich (1998).

Na sequência, foi elencado como o gestor entrevistado considera a informação e o conhecimento para o desempenho ideal e a inovação nos processos/atividades identificados por ele na questão anterior, sendo que o mesmo relatou que há muita informação disponível, o que não é novidade e isso é muito importante também no dia a dia, entretanto o que é preciso para ter o desempenho ideal é saber como transformá-la em conhecimento e a inovação está em sair de um pensamento e aprendizado de recrutamento e seleção e pensar num universo de aquisição de talento, de sair de um pensamento de treinamento para um conhecimento de desenvolvimento organizacional, ou ainda de um pensamento de cargos e salários e partir para um conhecimento de gestão de remuneração e benefícios.

Em suma, o gestor considera relevante que sair do conhecimento de olhar a gestão de pessoas como área operacional e partir para um pensamento estratégico, com alto desempenho e pensamento inovador na consecução das atividades, por isso o gestor salienta também a importância de trabalhar a questão de novos aprendizados e competências com viés estratégico descrito por Ulrich (1998).

E, partindo da pergunta antecedente, foi questionado ao gestor os tipos de informação que ele precisa para desenvolver suas atividades diariamente, e, para tanto, o gestor explanou que como tal necessita de informações ligadas aos KPIs

(sigla em inglês que significa *Key Performance Indicator*, ou Indicador-chave de Desempenho). Esse indicador é utilizado para medir o desempenho dos processos de uma organização e, com essas informações, contribui para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais. Assim, há hoje, de acordo com o gestor, KPIs voltados a mensurar informações muito burocráticas, tais como absenteísmo e *turnover* (rotatividade), mas que não contribuem para manter um sistema de gestão de alto desempenho. Para compor um aglomerado de informações necessárias para o dia a dia, segundo ele, está sendo construído e estruturado KPIs que tenham controle, mas que tragam de fato performance dos processos, que estes indicadores saiam do *feeling* (sentimento) e consigam ser materializados em resultados que consigam ser “performados”, ou seja de fato mensurados, elevando a um dos objetivos estratégicos da área de gestão de pessoas que é chegar a um RH 4.0, em que um novo perfil profissional de destaque é requerido dos indivíduos: a sua criatividade para resolver problemas, capacidade de aprender a aprender, habilidade para com as relações interpessoais, intrapessoais e empáticas.

Com essa percepção aparente, no final desse primeiro bloco de questões, tem-se a partir das perguntas 8 a 11 com viés a identificar requisitos da ColInfo no ambiente e na rotina da área de GP. Para tanto, foi indagado ao gestor a sua compreensão quanto ao tema ser “competente em informação” na área de GP, e nesse aspecto ele comentou que compreendia que era ter um *mindset* (mentalidade) global. Para ele é enxergar o mundo além da organização e cidade a qual estamos inseridos, e olhar para fora e ver como tem gente mais competente, com mais recursos e métricas para transformar informação e conhecimento, por isso para ser competente em informação temos que sair da inércia e mudar a forma de pensar, abrindo a mente para adquirir mais competências. Com isso, pode-se inferir que mesmo sem compreender de fato os conceitos e princípios da ColInfo, o mesmo entende a importância dela para desenvolver habilidades no trato com a informação, visando que a mesma possibilite a aprendizagem e a sua transformação em conhecimento.

Em continuidade à entrevista e as questões voltadas à ColInfo, foi perguntado quais as principais fontes de informação utilizadas nos processos/atividades da cadeia produtiva da área de GP, constituindo em fontes de informação que advém de todos os processos que compõem a área de gestão de pessoas (aquisição de talentos, desenvolvimento organizacional, *business partner*, relações de trabalho, comunicação e cultura organizacional, entre outros). Todavia, mais importante que a fonte de onde

surge a informação, de acordo com o gestor, é ter essa mentalidade (*mindset*) global para entender os processos e desenvolver KPIs para análise de performance e tomada de decisões e ações necessárias para enfrentar as mudanças que surgem com o chamado mundo VUCA, sigla em inglês que significa volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*), presentes no ambiente organizacional que a empresa está inserida.

Destarte, foi explanado em outra questão sobre como se dá o uso e a propagação mediante a informação captada dentro dos processos/atividades da cadeia produtiva da área e o gestor reforçou que o uso e a propagação efetiva da informação na cadeia produtiva da área de gestão de pessoas, vai perpassar uma mudança do *mindset* (mentalidade) de postura, de comportamento, a esses novos horizontes em que é necessário evoluir o aprendizado para a consolidação de mudanças comportamentais desejáveis e, conseqüentemente, isso trará evolução nos processos passando de fato de um departamento de RH, para uma área de gestão de pessoas exponencial, no sentido que o foco seja a transformação das pessoas. Assim, é possível assimilar as respostas dadas pela informação na cadeia produtiva alterando os processos para que gerem resultados mais acelerados no futuro. E, seguindo a premissa da indagação anterior foi perguntado se a área de GP possuía alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações que são úteis nas atividades, processos ou gerenciamento dele como gestor. O mesmo explicou que há uma plataforma recentemente adquirida de gestão de pessoas chamada Cornerstone que está sendo trabalhada para que todas as informações, atividades e processos estejam inseridas nesse espaço, o que permitirá criar uma política, formas de identificar e desenvolver projetos, KPIs, tudo isso pensando numa melhoria das atividades e, principalmente, no gerenciamento de todas elas.

Partindo já para parte final da entrevista as questões 12 a 14, buscaram extrair informações relacionadas à aprendizagem. Uma delas elencou a opinião do gestor quanto a importância do acesso e uso da informação para a aprendizagem organizacional na área de GP, em que o gestor respondeu que acredita que é importante e que na organização há bastante acesso à informação, o que é necessário é comunicar melhor o que precisamos, falar, transmitir, compartilhar para motivar as pessoas a obter mais produtividade para desenvolver suas atividades. Para gerar a aprendizagem organizacional tem-se que explicar como ser exponencial (ou seja, produtivo, dinâmico, aberto a mudanças e ao aprendizado constante, etc.) senão as

peças não sabem buscar esse aprendizado por si próprias. Nesse sentido, foi levantado então ao gestor, quais os desafios da área de GP quanto à aprendizagem, o que foi prontamente respondido pelo gestor como sendo um dos grandes desafios a questão do *mindset* (mentalidade), pois para ocorrer a aprendizagem é necessário ter conhecimento generalista, entender como as coisas funcionam e a consequência de não cumpri-las. Além desse desafio, foi averiguado também o que, na opinião do gestor, a área de GP deva fazer para levar ao aprendizado e ao conhecimento organizacional, e o gestor descreveu que um dos amplos desafios é a questão da carência de sequência e consequência, isso implica em construir aprendizagem. Para tanto, um estímulo que pode contribuir é a criação de uma política de consequências, ou seja, o que ocorre se não for concluída determinada atividade/processo no restante da cadeia, o que permite aprender num primeiro momento por regras e depois pela experiência, por exemplo.

Para finalizar a entrevista com o gestor foi perguntado qual a expectativa da organização em longo prazo, para a área de GP, no que se refere à aprendizagem e desenvolvimento de competências, e o entrevistado informou que a expectativa é que a aprendizagem e o desenvolvimento de competências direcionem para a transformação digital não técnica, ou seja, entender que daqui a no máximo dez anos, muitas áreas, funções e atividades deixarão de existir, bem como outras passarão a existir e, com base nessa tendência a área de gestão de pessoas precisa também se preparar aprendendo e desenvolvendo competências e conhecimento para direcionar e preparar esses novos indivíduos profissionais para algo que ainda não existe. É preciso aprimorar nossa aprendizagem e habilidades para convencer aos novos talentos e aos envolvidos em seu desenvolvimento (tais como escolas, cursos profissionalizantes, universidades) que eles precisam mudar e começar a pensar na formação de assuntos e de aptidões que ainda nem sabemos que vão existir, mas pela complexidade do mundo ocorrerão em breve.

Portanto, em resumo, foi possível levantar na entrevista com o gestor que:

- Os processos/atividades da área de gestão de pessoas (GP), são essenciais não só para a área, mas para o desempenho geral da organização;
- Esses processos/atividades precisam ser tratados e compreendidos não mais como operacionais, mas sim como estratégicos, com isso informação e conhecimentos são relevantes para contribuir nessa mudança;

- Indicadores de performance de GP, necessitam ser desenvolvidos para evolução da área e para o novo perfil profissional em que serão requeridas competências voltadas à criatividade em resolver problemas, capacidade de aprender a aprender, habilidade para com as relações interpessoais, intrapessoais e empáticas;
- A ColInfo deve estar ligada à mudança de mentalidade (*mindset*) e a competência de transformar informação em conhecimento;
- As fontes de informação são os processos/atividades da área de GP, mas que precisam passar por uma mudança de *mindset*, ou seja mudanças comportamentais desejáveis e serem vistos como estratégicos e mensurados por KPIs de performance que atendam às necessidades individuais e organizacionais e tragam resultados na cadeia produtiva da área e da organização;
- Para se alcançar o aprendizado organizacional, será preciso comunicar melhor o que precisamos, falar, transmitir, compartilhar para motivar as pessoas e, com isso, levá-las a mudança de mentalidade e ao aprendizado, por meio das consequências da carência de sequência dos processos e atividades;
- Expectativa futura da área de GP é que a aprendizagem e o desenvolvimento de competências direcionem para a transformação digital e que a GP crie competências e conhecimento para direcionar e preparar os novos indivíduos profissionais para lidar com algo que ainda não existe, mas que eles serão os responsáveis para criar.

Diante do exposto e das informações resultantes da entrevista com o gestor, foi possível captar *a priori* uma visão geral da situação problema atual da área de GP com relação também aos aspectos da ColInfo e dos saberes como o conhecimento e a aprendizagem.

6.2.1.1 Metodologia Criativa de Buzan

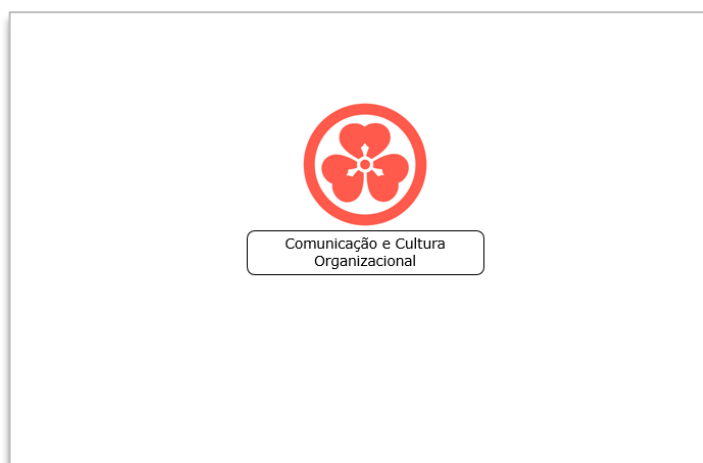
Para a explicitação da situação problema e visando construir a figura rica que demonstrasse a situação problemática dos estágios 1 e 2, foi usada com o intuito de contribuir ainda mais com a elaboração dessa figura, a metodologia criativa de Buzan (2005), construindo-se a sua consolidação com o uso da nuvem de palavras (ferramenta online - <https://www.wordclouds.com/>).

Em razão da relevância dessas reflexões, que o mapa mental com o uso da inteligência criativa pode proporcionar, sugeriu-se a sua elaboração com a amostra de 13 colaboradores dos processos da área de GP, visando contribuir para a elaboração da figura rica disposta no estágio 2 da MSS. Os processos a seguir serviram como base para a ideia central e construção dos mapas mentais:

- Comunicação e Cultura Organizacional
- Benefícios, Relações Trabalhistas e Sindicais
- Aquisição de Talentos
- Desenvolvimento Organizacional
- *Business Partner* (Parceiro de Negócios)
- Desenvolvimento de Líderes

Assim, no dia 30 de julho de 2019, foi desenvolvida uma atividade nas dependências da empresa, na forma de encontro com 13 colaboradores identificados como integrantes de cada campo (processo) de análise e apoiados pela metodologia da Inteligência Criativa (BUZAN, 2005), quando esses sujeitos elaboraram os mapas mentais (BUZAN, 2009) de cada processo de análise. Cada participante recebeu uma folha em que ao centro constava o processo a qual faz parte (Figura 24), e foi solicitado que descrevessem, usando *post it* ou canetas coloridas (sendo azul e outra cor), suas ideias, lembranças e termos-chaves referente às atividades relacionadas aos processos elencados, as quais estão sendo realizadas de forma eficiente no que tange ao aprendizado e uso do conhecimento, e ainda aquelas atividades que eles observam que ainda existe oportunidades de melhoria no que diz respeito ao aprendizado, desenvolvimento de competências e outros saberes junto à área de Gestão de Pessoas. Desse modo, também para demonstrar e facilitar a visualização, foram elaborados quadros consolidados que descrevessem essa divisão. Os quadros individuais podem ser vistos no Apêndice C. E ao final, para contribuir com o mapeamento da situação problema, foi utilizado a nuvem de palavras tencionando obter *insights* imediatos sobre os termos mais retratados nos mapas.

Figura 24 – Modelo de Mapa Mental entregue as colaboradores participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Também é importante ressaltar conforme comenta Keidann (2013), que em um mesmo assunto existe a possibilidade de se formar diferentes mapas mentais, descritos por uma mesma pessoa ou por pessoas distintas, devido a maneira como o pensamento é estruturado em relação ao tema central, e, ainda, podendo variar também de acordo com o conhecimento que a pessoa detém sobre os mapas mentais e como ela consegue colocar no papel e organizar as informações relevantes ao tema em seu mapa. Essa informação é importante destacar, pois quase todos os colaboradores participantes desconheciam do que se tratava a metodologia de inteligência criativa e os mapas mentais, bem como a forma com a qual poderiam ser elaborados, por isso nem todos conseguiram realizar as interligações, mas para evitar bloqueios de ideias e lembranças todos os cartogramas mentais foram considerados válidos devido à riqueza de contribuições que poderiam compor a situação problema (Apêndice B).

Em síntese, a elaboração desse mapa utilizando a técnica da inteligência criativa (BUZAN, 2005) possibilitou que os colaboradores participantes refletissem sobre diferentes aspectos profissionais do campo (processos) de análise que pertencem, descrevendo seus pontos de melhoria e potencialidades, produzindo um mapeamento que melhor os representasse.

➤ *Resultados e comentários da pesquisadora*

Para melhor compreensão dos resultados, são eles apresentados de forma sintetizada nos Quadros 26 a 31 e mediante as figuras 24 e 25, respectivamente.

Quadro 26 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Comunicação e Cultura Organizacional

Comunicação e Cultura Organizacional	
O que está bem	O que pode ser melhorado
Sentimento de pertencimento	Fortalecimento da marca empregadora
Eventos	Informar de maneira clara e objetiva
Informação	Outras áreas não compreendem o nosso escopo de atuação
Cultura	Falta norma e política da área
Canais de Comunicação	Informamos e não comunicamos
Estratégia	As unidades de negócio não enxergam a comunicação como uma área importante para seu negócio
Valores	Falta de estrutura
Integração	Falta de ouvir o colaborador
Transmissão da essência da empresa	Dificuldade logística para divulgação da informação
Relacionamento empresa e familiares	Falta de prazo ideal para execução dos trabalhos
Perpetuação da história	Falta treinamento de comunicação para chefias
Confraternização	Algumas vezes o público externo recebe a informação antes do interno
Transmitir os objetivos do negócio	Burocracia, muitos níveis para aprovação que atrapalham informar no momento certo
Alinhamento dos direcionamentos da empresa	Valores e Cultura não chegam a todos
Conhecimento	Pouca comunicação direta
Comunicação	Falta de direcionamento
Pessoas	Dificuldade em informar o "chão de fábrica"
Atendimento ao cliente interno	Falta de multiplicadores de informação
Zelo com as pessoas (fazer a diferença)	Adequar o discurso para todos
Ações que buscam fortalecer a cultura (eventos, brindes)	Comunicação direta pouco eficaz
Incentivo ao equilíbrio vida pessoal e profissional	Informação não chega a todos
Incentivo a inovação e tolerância a erros não intencionais	Informações não chegam para a comunicação
Engajamento	Falta de autonomia da área para decidir
Orgulho de pertencer dos colaboradores	Falta nivelamento profissional
Marca consolidada e atrativa na região	As pessoas não tem hábito de ler
Canais de comunicação interna estruturados	Falta de estrutura de comunicação com as unidades de negócio
Aderência dos Acionistas aos valores e cultura	Entraves jurídicos que dificultam novos meios de comunicação
Ritual de comunicação entre líder e liderado na fábrica	Falta de entendimento do que é cultura organizacional
Empresa investe no desenvolvimento de líderes no âmbito dos valores, cultura e empresa familiarmente responsável	Falta de conhecimento sobre comunicação na gestão
Equipe dedicada para ser "guardiões" dos valores e da cultura	Ações de gestão antiquadas e como viés de departamento pessoal
Valores fortes e bem disseminados	Falta de liderança

Cultura forte	Falta de exemplo (valores, cultura, ações)
Processo robusto para pesquisa de clima	Autonomia limitada da área (ausência de uma diretoria independente)
	Ausência de processo estruturados de gestão de mudanças para apoiar a organização
	Necessidade de melhoria e ampliações dos canais de comunicação em especial com a produção (periodicidade)
	Baixa visibilidade da marca "longe" da matriz
	Ausência de canal formal e contínuo de comunicação da alta direção com os colaboradores
	Padronização dos rituais e treinamento destes líderes para que tenham clareza ao se comunicar
	Disseminação de valores e cultura "longe" da matriz
	Realização de ações de cultura e valores em todos os lugares que atuamos
	Falha ou "distância" entre a fala e a prática em alguns níveis de liderança quanto aos valores e cultura
	Cultura forte, mas não está tão disseminada quanto os valores
	Oportunidade de melhoria na gestão do clima como um todo (em especial planos de ação)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No processo de Comunicação e Cultura Organizacional, observa-se que há um equilíbrio entre os pontos que são considerados como relevantes e os que ainda tem possibilidade de melhorias, tais como comunicar a questão dos valores e cultura da empresa, elaboração de rituais de comunicação entre líderes e liderados e engajamento, pesquisa de clima, bem como o desenvolvimento de ações de confraternização e eventos. Como oportunidades de aperfeiçoamento ou melhoria, há mesmo com tantas ações já realizadas a busca, ainda, pelo fortalecimento da marca, trabalhar fortemente a cultura, pois ela não está tão firmada quanto os valores da empresa, informar de maneira clara e objetiva, visto que grande parte do público da organização está na linha operacional, por isso há situações em que a comunicação não chega e isso reflete em questões ligadas a visibilidade e autonomia em realizar os projetos pela equipe de Comunicação e Cultura.

Quadro 27 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais

Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais	
O que está bem	O que pode ser melhorado
Gestão da folha de pagamento	Pensamento Global
Cumprimento das legislações	Política
Boas relações sindicais	Estratégias
Gestão de benefícios	Gestão de Processos
Gestão do horários (time)	Redução de Custos
Padronização de processos e datas	Terceirização
KPIs	Flexibilidade
Orçamento	Benchmarking
Sinistralidade	Satisfação
Internacionalização	Novas tendências
Overseas	Comunicação na área
Sistema SAP	Trabalho Operacional
Dinâmica	Terceirização de atividades
Tecnologia/ Inovação	Falta de autonomia
Tecnologia	Demora na tomada de decisão
Acesso as informações	Gestão mais humanizada
Recursos e ferramentas de trabalho	Trabalhos Operacionais
Investimento em capacitação	Segmentação das atividades
Fácil acesso à gestão	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O quadro consolidado das informações referente ao processo de Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais, nota-se que por ser uma subárea dentro da GP com atividades bem burocráticas ligadas as normas e procedimentos internos e governamentais, tem seus pontos fortemente relacionados ao desenvolvimento de competências e quanto as suas oportunidades, estas são voltadas para atendimento dessas premissas burocráticas.

Quadro 28 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Aquisição de Talentos

Aquisição de Talentos	
O que está bem	O que pode ser melhorado
Aquisição CSOD (sistema de gestão de pessoas)	Atividades iniciadas, mas por falta de planejamento não são concluídas (falta planejamento das atividades)
Bom relacionamento entre pares e gestão	Sistema CSOD ainda não atende as necessidades
Disseminar a marca empregadora	Falta embasamento e direcionamento para sequenciar os projetos
Banco de talentos ativo	Falta de atualização constante/trocas com o mercado

Equipe com formação qualificada	Rotina de trabalho e processos/aumento da demanda
Assessments	Falta desenvolver idiomas inglês e espanhol
Programas de desenvolvimento	Falta de recursos e estratégias de ação
Projetos Sociais (Empresa Familiarmente Responsável)	Falta de mão de obra/planejamento
Valores da Organização	Demora e morosidade de entregas/processos seletivos
Bom relacionamento com candidatos	Falta apoio da alta gestão nas decisões/condutas RH
Credibilidade do processo seletivo	Falta de atualização constante
Projetos Sociais (Empresa Familiarmente Responsável)	Falta de plano de carreira
Bom relacionamento com equipe de TA e gestão	Falta de acesso à informação no processo seletivo
Programa de PCD, aprendizes e estágio	Planejamento/morosidade de tarefas
Valores da Organização	Atualização dos benefícios para melhor atração dos candidatos
Equipe Qualificada (graduação/MBA)	Falta de candidatos qualificados na região
Aquisição de um sistema (CSOD)	Falta de apoio da alta gestão em decisões importantes
Bom relacionamento com clientes internos	Falta de uma política de remuneração publicada para todos
	Relacionamento parcial entre outras áreas da GP
	Localização da empresa
	Morosidade no processo seletivo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No processo de Aquisição de Talentos, acha-se que como ela está ligada ao recrutamento e seleção de pessoas, que tem como pontos que estão bem calibrados a questão do bom relacionamento com as áreas que solicitam as vagas e os vários programas e projetos de jovens estudantes que contribuem na gestão e busca por talentos. Entretanto, como oportunidades de melhoria, temos a falta de um sistema adequado para a captação e filtragem dos candidatos, atualizações mais constantes da equipe em novas técnicas de gestão de talentos, morosidade no processo seletivo, entre outros.

Quadro 29 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Desenvolvimento Organizacional

Desenvolvimento Organizacional	
O que está bem	O que pode ser melhorado
Visão de futuro	Desenvolvimento de lideranças
Infraestrutura	Programas Estruturados
Conhecimentos	Integração entre negócios, áreas e equipes
Desenvolvimento de pessoas	Gestão das pessoas

Gestão das pessoas	Relacionamento com clientes
Investimento em pessoas	Soluções ágeis de problemas
Experiências	Gestão de Performance
Treinamentos	Entregas
Qualificação	Resultados
Intenções Estratégicas	Reimplantação de metodologia de acompanhamento de competências e criação de plano de desenvolvimento
Perspectiva dos Clientes	Ausência de mão de obra qualificada em caso de alteração de escopo ou ampliação
Assessments	Sucessão informal e realizada a "toque de caixa" quando necessário
Tecnologias	Ausência de política flexível de remuneração e pacotes de benefícios mais atrativos
Competências do Negócio	Pouca visibilidade nacional
Cultura para recrutamento/oportunidades internas	Oportunidades surgem, mas levam tempo
Oportunidade de desenvolvimento interno	Desenvolvimento voltado aos métodos de aprendizagem tradicionais
Incentivo a cursos, workshops e palestras	
Boa atratividade regional	
Coerência/ alinhamento a proposta de valor	
Carreira estável	
Mão de obra qualificada para o hoje	
Remuneração justa e com média do mercado	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O quadro correspondente a consolidação do processo de Desenvolvimento Organizacional, em seus aspectos positivos versa sobre pontos ligados ao desenvolvimento das pessoas nas questões de investimentos em treinamento, experiências e qualificações relacionadas as competências do negócio, bem como aos assuntos pertinentes ao recrutamento/aproveitamento de colaboradores internos e, ainda, as questões de carreira e remuneração. Já como pontos de oportunidade, a implantação de um plano de desenvolvimento em que agregue a gestão de performance, o desenvolvimento da liderança, programas de sucessão, ou seja, soluções mais ágeis para atender as demandas de desenvolvimento das pessoas e da organização.

Quadro 30 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de *Business Partner*

<i>Business Partner</i>	
O que está bem	O que pode ser melhorado
Conhece e entende as estratégias do negócio que está atuando	Entender as mudanças do novo RH 4.0

Analisar a estrutura organizacional e com visão futura propor estrategicamente o quadro de funcionários adequado	Participação dos <i>heads</i> na construção dos projetos da área de gestão de pessoas, tendo como base os pilares da cultura 'colaboração' e 'participação'
Estar em contato direto com o gestor de pessoas	Reuniões com liderança de acompanhamento com desenvolvimento
Participar do plano estratégico da área de gestão de pessoas e das outras unidades de negócio	Mudança de <i>mindset</i> para novas demandas na evolução das pessoas
Interligar as pessoas e seu desenvolvimento com as estratégias e resultados dos negócios	Líderes em adaptação ao modelo de BP
Criar planos de desenvolvimento para as pessoas baseados na <i>job description</i> e matriz cruzada	Dificuldade em falar sobre negócios
Poder participa da evolução de RH para gestão de pessoas e RH 4.0	Modelo novo no Grupo Jacto, fase de adaptação
Estar envolvido com todos os projetos propostos pela área de gestão de pessoas	Dificuldade em atuar estrategicamente
Valores compartilhados	Dificuldade nas mudanças da empresa
Estratégia dos negócios definidas	Clareza do papel do BP
Estratégias da área de gestão de pessoas compartilhadas	Dificuldade em desenvolver as lideranças
Cultura organizacional estabelecida	Falta de clareza nas responsabilidades (RH X Negócios)
Grupo Jacto financeiramente consolidado	Time de RH despreparado para conduzir as mudanças
RH com abertura nos negócios	Conflitos entre áreas de RH (especialista x generalista)
	Processos de RH desestruturados
	Ausência de uma visão de Grupo (temos apenas nos negócios)
	Necessidade de evoluir na cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com relação ao processo de *Business Partner* (BP), tem-se que esse parceiro do negócio tem seu cargo ligado a contribuição com os negócios das unidades, no que tange as suas estratégias de crescimento e que perpassam as pessoas, temos que o que flui de maneira satisfatória são esses quesitos pertinentes ao propósito de interligar as pessoas e seu desenvolvimento com as estratégias e resultados do negócio, visando ter um quadro funcional de colaboradores que atendam a essas demandas estratégicas futuras. Contudo, ainda há oportunidades de melhoria neste mesmo desígnio do cargo, pois como esse processo ainda é recente na organização, falta desenvolver uma cultura em que o gestor da unidade compreenda esse aporte que está sendo oferecido para as suas estratégias e permita que juntos (gestor e BP) construam essa cultura de participação e colaboração mútua.

Quadro 31 – Consolidação das informações do Mapa Mental do processo de Desenvolvimento de Líderes

Desenvolvimento de Líderes	
O que está bem	O que pode ser melhorado
Implantação do Programa Acompanhamento do Desenvolvimento pelo líderes e suportado pela área de Gestão de Pessoas	Impacto do dia a dia e das tarefas interferindo na aplicação e continuidade dos conhecimentos adquiridos pelo gestor
Estruturação de um programa de <i>coaching</i> interno	Desconexão dos requisitos/exigências do trabalho x expectativas dos programas de liderança
Estruturação do Programa PDLG (Programa de desenvolvimento de líderes globais)	Falta de conhecimento/nivelamento dos conceitos de liderança em toda a organização
Movimentação da área de Gestão de Pessoas para a construção de novo <i>mindset</i> 4.0	As instituições que trabalhamos hoje nem sempre conseguem trabalhar de forma efetiva habilidades interpessoais com nossa cultura e valores
Estruturação do Programa de <i>Coaching</i> Externo	Equipe de gestão de pessoas ainda com <i>mindset</i> 2.0
Estruturação do Programa de <i>Mentoring</i>	Dificuldade de aplicar/ transferir conhecimento adquirido nos programas no seu dia a dia
Plataforma <i>Cornerstone</i> mais amigável para gestão de aprendizado	
Criação/Identificação de parceiros/ Instituições que conhecem nossa cultura, valores, história, necessidades futuras criando programas mais atuais.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No processo de Desenvolvimento de Líderes as questões relacionadas com a estruturação de um programa de acompanhamento e desenvolvimento dos líderes, por meio de outros dois projetos, sendo eles o de *coaching* e de *mentoring*, são os pontos que são considerados como aspectos positivos da subárea. Todavia, temos que ainda há oportunidades de melhoria nos requisitos referente aos programas que estão sendo estruturados e as exigências das rotinas de trabalho junto a seus participantes. Além disso, há oportunidades também voltadas a um nivelamento dos conceitos de liderança para que se possa evoluir para uma gestão de pessoas menos processual e sim mais focada em trabalhar competências e o desenvolvimento pessoal de forma estratégica para que a organização e seus colaboradores possam realmente aplicar e transferir seu conhecimento.

Considera-se que o mapa mental, transcreve aquilo que foi levantado com base nas impressões e nas experiências pessoais de cada colaborador e para que a análise possa ser realizada do ponto de vista da área de gestão de pessoas como um todo, evitando o risco de uma abordagem reflexiva individual e simplista, fez-se, com base nos quadros, a elaboração de duas nuvens de palavras como uma primeira

relevantes para a situação problemática?’ E que esta questão dada a essa perspectiva última, necessita ser cuidadosamente explicitada e esgotada para que a causa da situação problema possa fornecer uma base a qual suas implicações serão admitidas e desenvolvidas nos estágios posteriores.

Assim, para concluir essa etapa, aspirando realizar a expressão da situação problema (estágios 1 e 2) em que leve em consideração a Colnfo, a GP e a aprendizagem organizacional e com algum conhecimento sobre mapas mentais, que colaborarão na execução desse método, foi realizado no dia 02 de dezembro de 2019, das 13h30min às 14h30min, na sala de reunião da área de Gestão de Pessoas (Grupo Jacto – Pompeia/SP) uma Oficina de Expressão junto à amostra de colaboradores (13 participantes dos procedimentos anteriores), mediante o uso da Metodologia do Diagrama Belluzzo®.

Para a execução desta Oficina de Expressão os seguintes procedimentos metodológicos foram orquestrados:

1) Explanação do tema e das estratégias de ação:

Foi realizada uma pequena palestra pela pesquisadora, buscando apresentar uma visão sistêmica do objetivo, lembrando o conceito de inteligência criativa e mapas mentais e suas aplicações, bem como a definição e formas de construção e utilização do diagrama Belluzzo®.

2) Entrega do diagrama impresso para cada colaborador participante (ver apêndice D):

Para facilitar a compreensão do uso do diagrama, foi ofertada uma orientação oral e impressa sobre sua elaboração, em que se explanou com informações de sua composição, tais como: a elipse central, círculos, quadrados e triângulos. Desse modo, na elipse central foi abordado o tema ou situação problema que era a questão norteadora central dessa oficina: “Qual a contribuição dos padrões Colnfo para a área de Gestão de Pessoas no que tange à aprendizagem e a articulação de saberes e competências”? Dando continuidade à explanação, foi explicado também qual o papel dos círculos e dos quadrados, aos quais abrangem assuntos diretamente relacionados ao tema central, enquanto o outro relaciona-se aos assuntos indiretamente relacionados respectivamente. Ainda, tem-se que os triângulos retratam assuntos

mais gerais, aos quais temos pouco poder de influência, mas que são relevantes à compreensão do tema ou problema abarcado.

Além disso, também foi explicado aos colaboradores participantes que, assim como ocorre na metodologia de inteligência criativa e no desenvolvimento dos mapas mentais de Buzan (2005) em que há flexibilidade e autonomia para sua execução, o diagrama também não exige a necessidade de identificação e nem do preenchimento de todas as figuras geométricas utilizadas, e, caso também seja preciso, os participantes poderiam desenhar mais figuras que necessitavam, tudo isso com a despreocupação de estarem acontecendo erros ou acertos na elaboração e conclusão do diagrama.

3) Consolidação dos diagramas elaborados pelos colaboradores pesquisados

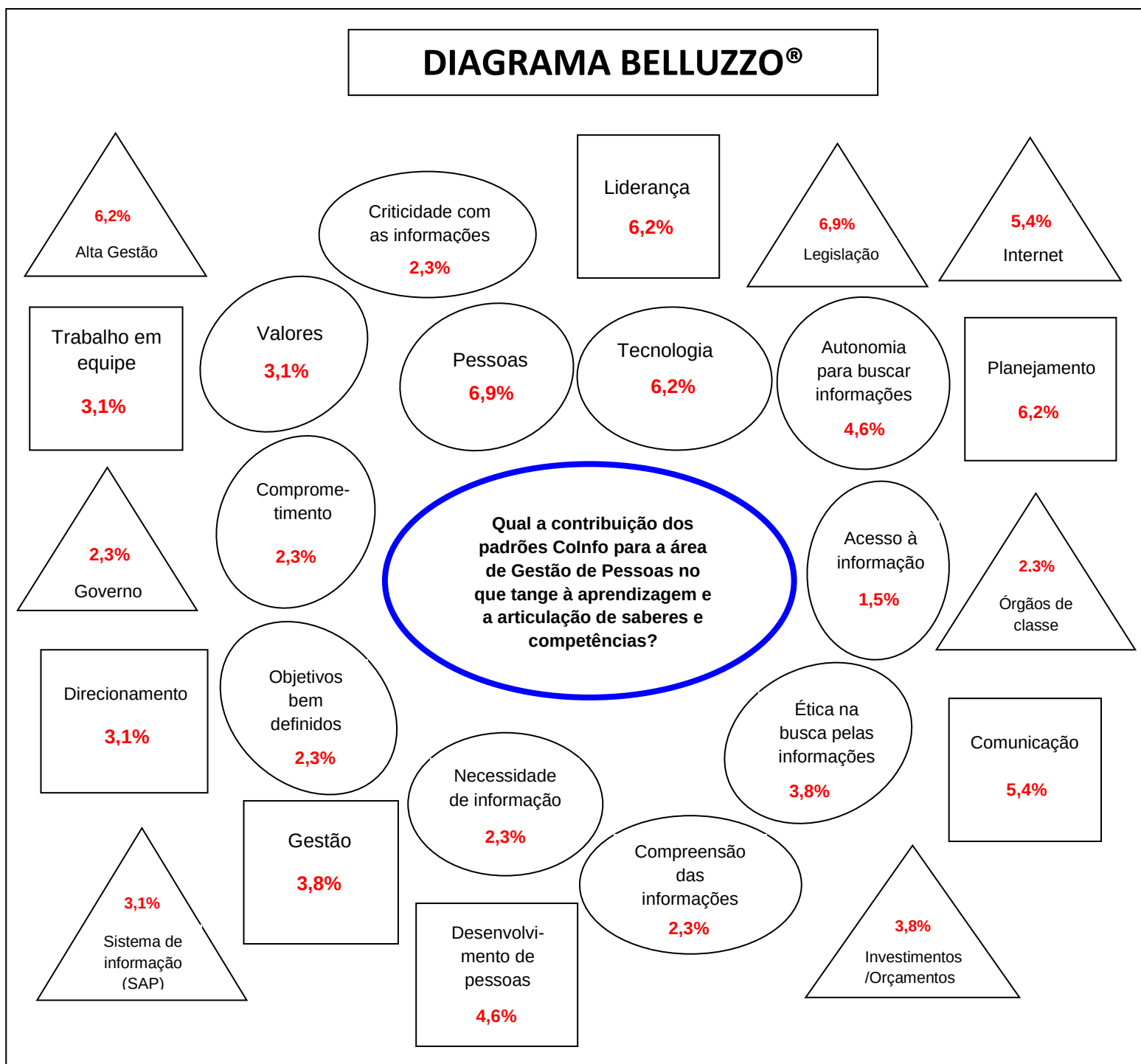
Nessa etapa visando consolidar e construir um diagrama único que contribuiria para a concretização da expressão da situação problema, foi utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), realizando: uma *pré-análise* (a oficina de expressão, exploração e transcrição dos diagramas para o editor de texto *Word*); a *codificação* (transformação dos dados brutos extraídos por recorte e agregação, admitindo atingir a representação do conteúdo em unidades); a *categorização* (classificação de dados constituintes de um elemento por conjunto por diferenciação ou reagrupamento por intermédio do confronto com os critérios previamente estabelecidos como sendo os padrões de ColInfo de Belluzzo (2007) junto a GP e aprendizagem organizacional); e a *inferência* (ligada ao tratamento dos resultados alcançados com as estratégias de ação anteriores (pesquisa documental, entrevista com gestor e mapas conceituais) além das interpretações). E com a conclusão dessa etapa firmou-se a consolidação dos diagramas construídos pelos sujeitos de pesquisa, a fim de que pudesse descrever o procedimento subsequente.

4) Interpretação dos resultados consolidados no Diagrama Belluzzo®

Para análise e interpretação do diagrama consolidado, a categorização foi determinada por meio da utilização da inter-relação dos padrões e indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007), em conjunto com os saberes que envolvem o processo de aprendizagem e que relacionados com os fatores que perpassam a área de gestão de pessoas (explicitados na nuvens de palavras), poderiam levar a reflexões que discutam e esgotem a questão da expressão da situação problema, que subsidiaria o

desenvolvimento e o alcance de perspectivas que contribuirão para a resolução da situação problema.

Figura 27 – Diagrama Belluzzo® com situação problema central para realização da Oficina de Expressão



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

➤ *Resultados e comentários da pesquisadora*

Assim, com a consolidação das respostas dos participantes da área de gestão de pessoas, pode-se inferir que os colaboradores mesmo que com pouco conhecimento e, em certos momentos até de forma inconsciente, reconheceram que a ColInfo por meio de seus padrões pode contribuir para a área de GP nas questões relacionadas à aprendizagem, potencializando e combinando saberes e competências. Diante disso, verificando os resultados obtidos tem-se que os parâmetros 1, 2, 3 e 5, de Belluzzo (2007), por meio de seus indicadores 1.1 e 1.2; 2.1; 3.2 e 3.3; 5.1 sejam os mais pertinentes. Além disso, no diagrama consolidado são descritos elementos que foram citados nas nuvens de palavras e que corroboraram para com os aspectos dos processos de GP. Ainda, principalmente, contribuíram para certificar que a expressão da situação problema obteve seu esgotamento de informações relevantes e que pudessem demonstrar que a aprendizagem possa de fato inter-relacionar-se com a ColInfo articulando com isso saberes e competências do grupo pesquisado.

Desse modo, avaliando o Diagrama Belluzzo® consolidado (Figura 27) e externando cada grupo de resultados obtidos por meio dele (ou seja, as respostas diretamente relacionadas, aquelas indiretamente relacionadas e as ligadas ao macroambiente) pode-se depreender que nos resultados diretamente relacionados a palavra “pessoas” (6,9%) foi a mais citada, manifestando-se em respostas que contemplavam expressões como “estratégia de pessoas e gestão de pessoas”, portanto, resposta que permite uma reflexão no que tange relembrar que toda essa inter-relação e até possíveis melhorias nos processos só ocorrerão de fato, se as pessoas estiverem engajadas e motivadas no contexto organizacional, gerando um ambiente de uma organização que realmente é voltada para o aprendizado. Em vista disso, as pessoas precisam ter objetivos bem definidos (2,3%), considerando, preservando e respeitando seus valores (3,1%), bem como enxergando o comprometimento (2,3%) da gestão e da equipe com quem trabalham, além de usufruírem de tecnologias (6,2%) que possibilitem as pessoas desenvolverem suas atividades expondo suas habilidades, saberes e competências visando contribuir para o melhor desempenho da organização.

Ainda, observando os resultados diretamente relacionados do diagrama, temos que os colaboradores participantes também identificaram elementos ligados à informação e que fazem inferência aos padrões e indicadores Belluzzo (2007). Logo,

respostas como “necessidade de informação” e “compreensão das informações” (ambas com resultado de 2,3%) poderão ser explanadas conforme os quesitos do Padrão 1, pois descreveram a importância das pessoas reconhecerem a sua necessidade de informação, e para tal podem criar mecanismos de pesquisa para compreenderem outras informações necessárias, ou para aumentar seu conhecimento na identificação de fontes de pesquisa, ou ainda para contribuir no alcance de seu propósito inicial da busca pela informação que impacte na construção de novos conhecimentos e saberes.

Os colaboradores participantes apontaram outro elemento ligado aos padrões de Colnfo que é o “acesso à informação” (1,5%), este relacionado ao Padrão 2 e que faz relação à seleção de métodos apropriados para a busca e/ou sistemas de recuperação da informação e que permitam acessar a informação necessária, levando a sanar sua necessidade de informações para compor seus processos, atividades e aprendizado com efetividade.

Analisando ainda as respostas diretamente relacionadas descritas no diagrama consolidado, temos que os colaboradores da área de GP indicaram também reconhecer para os processos de aprendizagem e de articulação de saberes e competências, mais dois elementos que são a “autonomia para buscar informações” (4,6%) e a “críticidade com as informações” (2,3%) que correlacionam-se com o Padrão 3, o que reflete uma preocupação com as articulação e aplicação dos critérios de avaliação para a informação e as fontes consultadas, no quesitos de confiabilidade, validade, precisão e completeza dos dados ou fatos, bem como preocupa-se em realizar comparações sobre o novo aprendizado/conhecimento com o conhecimento/aprendizado anterior visando determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação para alcançar suas conclusões e novos saberes.

Os pesquisados também descreveram um fator muito pertinente que os padrões e indicadores de Colnfo podem ter, como um item de destaque mais aparente, principalmente no âmbito organizacional, e ainda mais na área de Gestão de Pessoas, pelo fato de inúmeras informações de desenvolvimento e aprendizagem muitas vezes estratégicas e algumas confidenciais perpassam esse meio. Tal fator abordou respostas relacionadas a “ética na busca das informações” (3,8%), que é alicerçada pelo Padrão 5 e que indica que a pessoa deve obter competência em informação para lidar e compreender sobre questões legais, éticas e socioeconômicas

que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia e que se acessadas sem o devido conhecimento podem denegrir a imagem da área e principalmente da organização.

Destarte, observa-se que os resultados relacionados ao ponto em que as respostas estão diretamente relacionadas à questão chave demonstraram que os colaboradores pesquisados elencaram vários aspectos que não estão interligados aos padrões de ColInfo num primeiro momento, mas sem eles os demais elementos não acontecerão e muito menos contribuirão para elevar o aprendizado da equipe e também de sua performance com relação a inclusão de novos conhecimentos, saberes e competências a área e aos profissionais que fazem parte dela.

Em sequência, examinando os resultados consolidados e descritos nos quadrados do diagrama Belluzzo (2007) e que expõem uma relação indireta (contudo, com a mesma relevância) para o alcance do objetivo/foco da questão indagada na elipse central, tem-se que os colaboradores participantes da área de GP forneceram *insights* que novamente corroboraram com as informações descritas nos mapas mentais (BUZAN, 2005) e que foram também consolidados junto a nuvem de palavras (Figuras 25 e 26), o que reforça novamente a tentativa de se esgotar as perspectivas que tragam luz a situação problema expressada da MSS. Assim, observando as respostas obtidas o que chama a atenção, foi o número significativo de respostas voltadas à “liderança” e “planejamento” (ambos com 6,2% cada), além do termo “gestão” (3,8%) que está em consonância com os dois primeiros, o que pode indicar que os colaboradores necessitam de um alinhamento junto à liderança para com as ações, atividades e projetos demandados e geridos por ela, estejam de fato sendo vistos como uma contribuição para que as pessoas da área compreendam o seu fluxo estratégico, no qual pessoas, informação, processos, aprendizados e competências possam ser desenvolvidos e valorizados pela organização.

Para tanto, ressalta-se que a área da organização em foco, está com inúmeros projetos internos em andamento e que visam contribuir para alinhar e desenvolver a área e principalmente as pessoas, no que tange a ampliação de suas habilidades e competências, bem como permitir que a área de Gestão de Pessoas seja um setor que de fato se torne um gerador de uma organização que aprende, com profissionais cada vez mais qualificados e de alta performance para atender as demandas estratégicas do negócio. A Figura 21, denominada *Jacto Journey*, retratou os projetos que estão sendo estruturados e implementados, e que buscam desenvolver em seus

profissionais a articulação de novas competências (tais como a ColInfo), saberes e capacidades, colaborando com a aprendizagem organizacional, permitindo também a disseminação desses conhecimentos ao Grupo Jacto como um todo.

Sabendo disso, os colaboradores da área de GP indicaram para a construção da nuvem de palavras (Figuras 24 e 25) quanto no Diagrama Belluzzo® (Figura 27) que a “comunicação” (5,4%) é um componente importante para que a ColInfo possa de fato ser disseminada criando um ambiente de aprendizado que congregue as competências e saberes partindo da área de gestão de pessoas para toda a organização. Este ponto permite inferir que os colaboradores precisam saber de informações e planos em que serão envolvidos e como será sua participação nos processos e estratégias organizacionais, principalmente se tiverem oportunidades de “desenvolvimento pessoal” (4,6%), sendo essa uma questão também apontada junto aos aspectos indiretamente relacionados, e também na nuvem de palavras o que reflete a necessidade e o desejo que os colaboradores possuem em adquirir ou desenvolver novas competências e habilidades, o que pode denotar o desenvolvimento de atitudes e posicionamentos pessoais, autonomia na execução das tarefas e decisões (BELLUZZO, 2007). Com esses estímulos pode-se contribuir para fortalecer o “trabalho em equipe” (3,1%) permitindo expandir aos demais colaboradores, criando uma rede de aprendizado, saberes e competências que levem ao aprendizado ao longo da vida, por meio de um aprender a aprender constante. Estes princípios também poderão favorecer a organização a manter seus profissionais mais satisfeitos, à medida que eles compreendem e estão a par dos “direcionamentos” (3,1%) para que como colaboradores possam trabalhar em congruência aos objetivos da organização.

Partindo para a análise da última etapa do Diagrama Belluzzo®, o macroambiente (informações descritas nos triângulos), observa-se que os colaboradores de GP participantes assinalaram que não possuem força para influenciar, inúmeros elementos sendo o mais citado entre os resultados a “legislação” (6,9%), mas que também pode estar atrelada a outros elementos como “governo” e “órgãos de classe” (ambos com 2,3%), o que denota que os pesquisados compreendem as questões legais, éticas e socioeconômicas (conforme o Padrão 5) que entrelaçam a informação, conhecimento e exigências contida nas legislações. Com isso pode-se inferir que a legislação na área de Gestão de Pessoas é um entrave

ao qual a área tem que cumprir, ainda mais por se tratar de legislações voltadas a garantir os direitos, integridade e saúde física e mental dos trabalhadores.

Outros fatores levantados no diagrama consolidado (Figura 27) como sendo macroambiente e que podem ser analisados em conjunto são “alta gestão” (6,2%), “investimentos/orçamentos” (3,8%), “sistema de informação” (3,1%). Esses itens permite-nos observar que se tratam mais de aspectos internos da organização e não macroambiente, entretanto, como estão fora do poder de decisão e influência efetiva para determinar que algo aconteça, fez com que os colaboradores participantes da área de GP entendessem como elementos que podem impactar no alcance do objetivo/foco da questão central da elipse que é voltada a utilizar a contribuição da ColInfo para com o aprendizado em articulação com saberes e competências. Eles compreendem que a alta gestão pode reduzir investimentos e o orçamento para, por exemplo, o desenvolvimento de pessoas, o que pode desacelerar as estratégias de aprendizado e desenvolvimento de novas competências, ou ainda a não implantação, atualização ou liberação de acesso de sistemas de informação que permitam contribuir para sanar as necessidades informacionais dos colaboradores em seu dia a dia, gerando descontentamento e resultados inexpressivos quanto as atividades e até sobre os resultados do negócio. Um outro fator voltado ao macroambiente descrito no diagrama pelos participantes foi a “internet” (5,4%), pois muitas das atividades exercidas pelos colaboradores pesquisados são realizadas com o auxílio da rede; a internet pode contribuir também na busca de informações e de elementos que possam desenvolver as pessoas como cursos e eventos online, além de inúmeras informações também serem armazenadas em servidores dispostos na internet por meio de banco de dados virtuais, mais conhecidos como nuvem.

Destarte, a análise descrita traz as percepções levantadas de forma espontânea, mas sistematizada também pelos mapas de inteligência criativa de Buzan (2005), bem como do Diagrama Belluzzo® junto aos colaboradores pesquisados da área de GP, contribuíram para que, conforme exprime a MSS, pudesse ser realizada a expressão da situação problema. Desse modo, e partindo das inferências e informações levantadas foi possível utilizar tais resultados para dar continuidade aos demais estágios da MSS, visando evidenciar a contribuição da ColInfo para com a aprendizagem, o desenvolvimento de competências e saberes que possam ser articulados e socializados ao conhecimento organizacional.

6.2.2 Estágio 3: Definições essenciais presentes no sistema

Ao término dos estágios 1 e 2, pode-se verificar que dentre todas as informações coletadas tem-se que com a compreensão dos aspectos que envolvem a ColInfo, tais como seus padrões e indicadores, os colaboradores conseguiram refletir quanto seu papel é importante no que tange à congruência das questões de aprendizagem. Nesse sentido levando-os a serem capazes de reconhecer quando uma informação é necessária, com encontrá-la e como usá-la de maneira ética e eficiente seja nos processos já existentes ou no desenvolvimento de novas atividades e demandas que surgirem. Essa perspectiva permite revelar a possibilidade da aplicação desses saberes e conhecimentos para criar um ambiente de aprendizado coletivo, transformando a área e a organização em um local de aprendizado constante.

Desse modo, os sistemas relevantes identificados, convergiram com a busca que compõe o estudo dessa tese e que foi explicitada a todos os participantes da pesquisa desde os encontros iniciais que ocorreram por meio da apresentação da proposta do trabalho e, posteriormente, na explanação da Metodologia Sistêmica Soft, e da contribuição de todos nas oficinas de expressão (estágios 1 e 2) em que trata de envolver a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a competência em informação (ColInfo) dentro da ambiência organizacional, a fim de estimular a articulação entre saberes e competências.

Assim, tomando como base essa premissa o sistema relevante teria que contemplar aspectos da ColInfo e de aprendizagem organizacional que permitiram confirmar a inter-relação sobre essas temáticas contribuindo para a área de gestão de pessoas. Então, dando sequência a esta etapa foram estabelecidas, as causas, ou melhor os sistemas relevantes, que descritos em um lista de elementos importantes permitem assegurar que nenhum componente primordial fosse preterido. O Quadro 32 contempla os elementos relevantes dessa investigação.

Quadro 32 - Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes

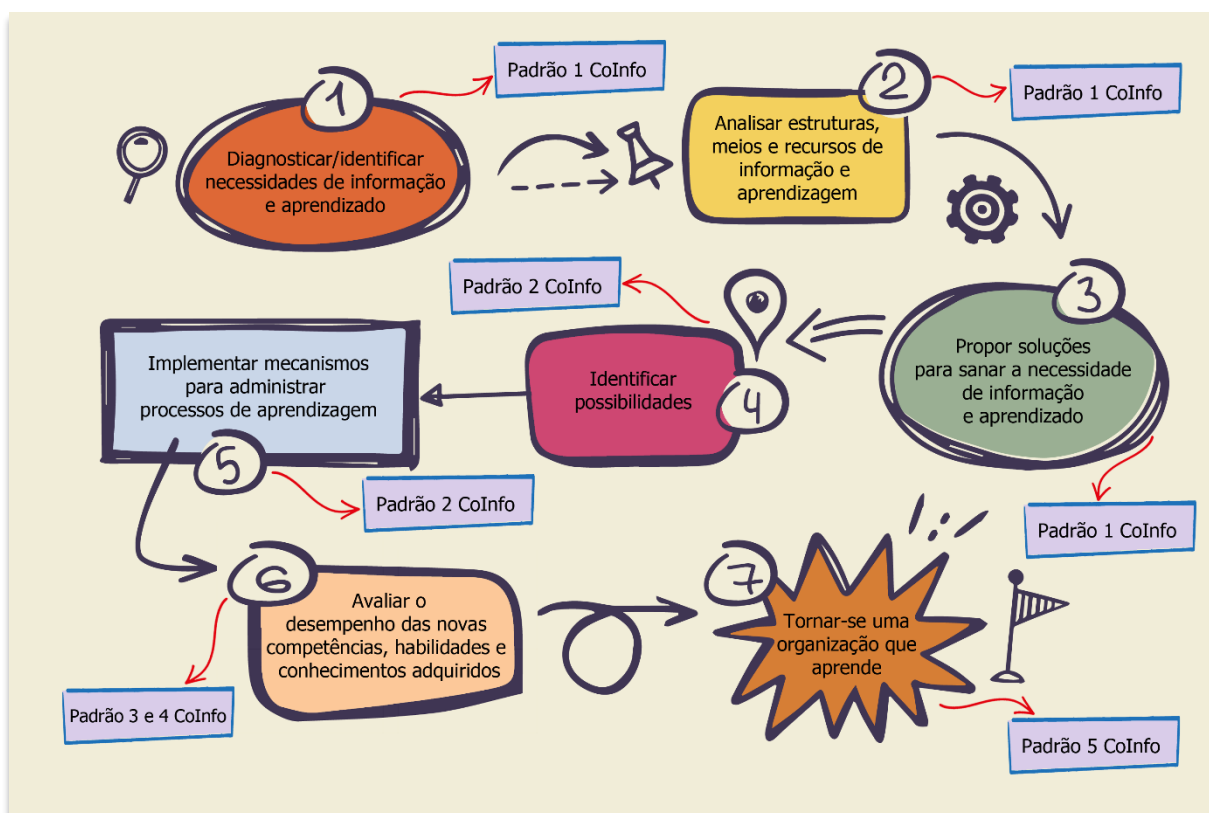
Customer - Cliente	Colaboradores da área de GP
Actor - Ator	Colaboradores da área de GP
Transformation - Transformação	Inter-relação existente entre a ColInfo, aprendizagem e Gestão de Pessoas
Weltanschauung - Visão de mundo	Colaboradores da área de GP utilizarem a ColInfo para articularem suas aprendizagens
Owner - Proprietário	Diretor de Pessoas
Environmental constraints - Restrições ambientais	Barreiras comportamentais (“querer fazer”) dos colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme Checkland (1981), a extração de uma estrutura que se traduza na definição sucinta, contribuirá para se chegar a uma base para a elaboração de um entendimento sistêmico e para possíveis soluções que sejam aceitáveis e desejáveis para atender a situação problemática.

6.2.3 Estágio 4: Construindo e Testando Modelos Conceituais

Neste estágio tem-se a elaboração dos modelos conceituais que conforme Moraes (2010) tratam-se de estados desejáveis, mas não reais o que por conseguinte, não expressam a descrição dos sistemas de atividades da realidade do mundo real. Desse modo, levando em conta as definições sucintas, organizadas no estágio anterior, elaborou-se o modelo conceitual apresentado na Figura 28.

Figura 28 – Modelo Conceitual da Inter-relação entre a ColInfo e AO

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A edificação do Modelo Conceitual, deu-se por meio do pressuposto que a ColInfo relaciona-se com processos que vislumbrem a Aprendizagem Organizacional, e que essa inter-relação possibilita a área de gestão de pessoas obter estímulos necessários para que seus colaboradores possam construir novos saberes, competências e conhecimentos levando a criação de um ambiente organizacional de aprendizado permanente.

Assim, o modelo inicia-se com um processo voltado ao diagnóstico e/ou identificação das necessidades de informação e aprendizado que amparado pelo Padrão 1 da ColInfo permite que os colaboradores busquem compreender quais as suas necessidades identificando os tópicos aos quais tem mais dificuldade, quais fontes poderão estimular a construção de novos conhecimentos e quais conceitos ou palavras-chave podem representar as informações necessárias para compor este diagnóstico.

Com esse primeiro levantamento foi possível seguir para o processo de análise de estruturas, meios e recursos de informação e aprendizagem que interligados ao Padrão 1, poderão contribuir para identificar dentre uma variedade de formatos quais

as formas e fontes potenciais, verificando e reconhecendo o seu uso e a sua importância para chegar ao propósito e aos resultados esperados de informação e aprendizado. Desse modo, elenca-se o processo seguinte que objetiva propor soluções para sanar a necessidade de informação e aprendizado que ainda ancorado ao Padrão 1 da Colnfo, articula-se na elaboração de estratégias de pesquisa da informação adequadas e que contemplem a criação de um planejamento que seja exequível e que desenvolva um cronograma acertado para a obtenção das necessidades informacionais e do aprendizado.

Dando sequência ao processo do modelo conceitual e com as necessidades de informação e aprendizado elencadas, permite-se identificar possibilidades que sejam apropriadas para que se possa acessar as novas informações e conhecimentos que foram planejadas nas fases anteriores. Tal identificação de possíveis ações inter-relaciona-se ao Padrão 2 da Colnfo ao fornecer condições para que os profissionais possam aprender a identificar outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária (podendo ser cursos, livros, sites, profissionais especialistas, entre outros); ou ainda implementar táticas de busca usando comandos e sistema de recuperação e até mesmo a autoajuda dos sistemas de recuperação ou de profissionais da informação visando melhorar os seus resultados de informação e aprendizado.

Todas essas possibilidades admitem dialogar com o processo de implementação de mecanismos que permitam administrar os processos de aprendizagem visando alcançar os resultados levantados junto ao diagnóstico inicial. Pensando nisso, tem-se que a Colnfo com seu Padrão 2 possa corroborar por meio de um plano de revisão da estratégia de busca de informações e aprendizado, verificando a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar se é necessário obter mais informações, devido a lacunas não observadas anteriormente, ou seja, a partir desse ponto a pessoa tende a expor sua competência em lidar com a informação e com o novo aprendizado, pois ela compreende de onde extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes, bem como demonstra habilidades para organizar e tratar a informação obtida para o uso atual ou para consultas futuras.

Faz-se necessário também neste processo uma etapa de avaliação do desempenho das novas competências, habilidades e conhecimentos adquiridos para que se possam certificar que as necessidades de informação foram sanadas e novos aprendizado foram adquiridos, observando também se houveram barreiras que

impediram que essa etapa fosse completada e se necessário ajustes possam ser feitos visando colaborar com o alcance de performance dos colaboradores. Nessa fase, a colaboração da ColInfo e dos Padrões 3 e 4 é relevante, pois contempla uma avaliação crítica das informações obtidas e que geraram o aprendizado novo, examinando e comparando por exemplo, a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, atualidade e ponto de vista ou tendências. Além disso, permite verificar se os colaboradores exibem a competência para comparar as informações e o novo aprendizado com o conhecimento que já possuía para verificar se novas conclusões foram conquistadas por meio de todo o processo. Igualmente, com o conhecimento adquirido, pois, avalia-se sua capacidade de sintetizar informações sobre determinado assunto que os permitam desenvolver ou completar um projeto e, principalmente, comunicar seus resultados com efetividade.

Na medida que esse processo consegue demonstrar resultados, gradativamente haverá na área de gestão de pessoas mudanças de postura com relação ao trato com a informação devido a competência em informação adquirida por esses colaboradores e, por conseguinte, novos aprendizados e conhecimentos serão configurados neste espaço. Destarte, a partir do aperfeiçoamento desse processo e da segurança e maturidade da equipe com relação a interligar as ferramentas de ColInfo no que tange a sua aprendizagem, este processo pode ser disseminado e expandido para outras áreas da organização criando uma cultura que torne a organização um espaço de aprendizagem contínua.

Ao alcançar tal patamar, demonstra que esse processo articula-se com os preceitos do Padrão 5 da ColInfo, pois, nesse âmbito, os colaboradores compreendem que seu aprendizado depende de informações confiáveis e íntegras e que estejam em consonância com as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia presentes no processos da organização.

6.2.4 Estágio 5: Comparando modelos conceituais com a realidade

Nesta etapa do estágio 5, tem-se como premissa a realização da comparação entre o modelo conceitual descrito anteriormente (estágio 4) com a realidade atual da organização. Essa comparação permite realizar reflexões sobre o funcionamento dos sistemas relevantes e das ações que hoje não existem no mundo real, bem como aquelas ações que já ocorrem na prática, mas ainda necessitam de maior articulação

para ocorrerem eficientemente. O Quadro 33 retrata essa comparação do modelo conceitual e da situação real a seguir.

Quadro 33 – Comparação modelo conceitual e situação problemática expressada

Modelo Conceitual	Contexto Organizacional (Mundo Real)	Análise da Pesquisadora
Diagnosticar/Identificar necessidades de informação e aprendizado	Não existe	A organização possui uma área de desenvolvimento, buscando atender as necessidades das áreas no desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e competências para responder as demandas e exigências que o mercado requer dos profissionais. Entretanto, não há um processo que articule a aprendizagem com as informações, as quais possam ser desenvolvidas como sendo a competência em informação e, com isso, políticas e procedimentos para diagnosticar e identificar realmente quais aprendizados são essenciais para os negócios da organização.
Analisar estruturas, meios e recursos de informação e aprendizagem	Existe	Existe uma ferramenta virtual com inúmeros recursos informacionais para aprendizagem dos colaboradores. Ela possui uma estrutura composta por vídeos e textos chamados de "pílulas de aprendizagem", e que os funcionários tem acesso online de qualquer lugar que estejam. Também para cada cargo e área há treinamentos predefinidos, embora todos esses meios precisem ser melhor divulgados e informados aos colaboradores, pois muitos deles não sabem que todas essas ferramentas estão disponíveis a todos eles.
Propor soluções para sanar a necessidade de informação e aprendizado	Existe	A organização anualmente solicita junto às lideranças o plano de desenvolvimento dos colaboradores sob sua responsabilidade, contudo, ainda são soluções macro e que muitas vezes nem todos conseguem participar das capacitações, não tendo chance de sanar suas necessidade de informação e de promover novos aprendizados.
Identificar possibilidades	Não existe	O foco é mais voltado para o desenvolvimento de habilidades, não há um processo estruturado que acompanhe ações que promovam a identificação de possibilidades de inter-relacionar competências como a ColInfo e o aprendizado. Isso, muitas vezes contribuiria para alocar os recursos de desenvolvimento com maior eficácia e retornos mais rapidamente mensuráveis.
Implementar mecanismos para administrar processos de aprendizagem	Não existe	Atualmente, não há mecanismos implantados e que orientem a administração de como os processos de aprendizagem organizacional estão ocorrendo e de como eles podem ser mensurados pela organização.
Avaliar o desempenho das novas competências, habilidades e conhecimentos adquiridos	Não existe	Está em fase de elaboração processos voltados a avaliação de desempenho, entretanto, ela está mais voltada a questão de eficiência e produtividade do que na avaliação de competências, habilidades e conhecimentos adquiridos pelos colaboradores.

Tornar-se uma organização que aprende	Não existe	A organização até tem utilizado, mesmo que não de forma estruturada, a questão de "melhores práticas", em que a área ou unidade de negócio torna-se referência para ensinar aos demais um processo, quando este acarreta resultados importantes, assim o aprendizado é compartilhado. Contudo, esse espírito precisa fazer parte da cultura da organização para que realmente possa ser incorporado em todo o seu âmbito.
Correlacionar com Padrões ColInfo	Não existe	A ColInfo pode contribuir para o entendimento da importância da competência em informação e, partindo dessa aprendizagem, articular outros saberes e competências que poderão contribuir com o desenvolvimento organizacional focado na construção de conhecimento coletivo junto aos colaboradores e a organização como um todo.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com a comparação do pensamento sistêmico (modelo conceitual) com o mundo real, é perceptível a necessidade de criar processos e práticas que incentivem trabalhar com competência em informação, voltada a se buscar um aprendizado; e que este permita além do desenvolvimento de novos saberes e habilidades, o desdobrando para um pensamento crítico a respeito da busca e uso da informação e da construção de conhecimento organizacional. Desse modo, de acordo com Fong (2003) o estímulo para uma aprendizagem coletiva contínua, em que todos estejam voltados a um objetivo comum, são premissas para o compartilhamento de conhecimentos dentro de uma organização que tem o aprendizado como cerne do desenvolvimento de seus profissionais.

6.2.5 Estágio 6 e 7: Implementando mudanças possíveis e desejáveis

Nos estágios 6 e 7 são verificadas e descritas as recomendações de possíveis mudanças e soluções para resolvê-las, conforme o que foi levantando no estágio 5, visando-se contribuir para o alcance dos resultados esperados.

Para tanto, e retomando o que Checkland (1981), expôs sobre as mudanças que podem ser implementadas, tais como mudanças na estrutura, nos processos e nas atitudes, temos que neste estudo estas ficaram mais fortemente relacionadas nas mudanças no processo, por meio da maneira como as pessoas trabalham suas necessidades de competência no trato com a informação e como articulam seus aprendizados; seguida da mudança na estrutura via a forma como as pessoas estão organizadas, suas responsabilidades e como são lideradas; e, por último mudanças

de atitudes, no que tange ao compartilhamento de aprendizados e conhecimentos visando a coletividade.

Assim, a seguir temos as principais sugestões apresentadas, principalmente, ao que se refere à articular a ColInfo e a Aprendizagem com suporte para o desenvolvimento organizacional, a saber:

- ✓ **Definir processos para diagnosticar/identificar as necessidades de informação e aprendizado:** Delimitar os processos aos quais será possível compreender e descrever de maneira clara as necessidades de informação e aprendizado. Este é um dos primeiros passos, mas de grande relevância para a observância e reconhecimento da forma como o processo de determinadas atividades ocorre, permitindo entender onde e como acontecem gaps. Assim, informação e aprendizado começam a ser analisados realmente como diferenciais para a organização, e para tanto a competência em informação faz todo o sentido ser trabalhada nesta ambiência.
- ✓ **Buscar a compreensão e entendimento dos Padrões ColInfo:** Realizar um *workshop* com a participação de um profissional da informação para que possa apresentar de maneira aprofundada os padrões e indicadores de ColInfo, descritos por Belluzzo (2007) e como eles devem ser seguidos e implantados dentro das organizações, para que dessa forma os colaboradores possam compreender a importância e a essência de cada um destes padrões e seu uso no trato com a informação e na aprendizagem organizacional, visando articular outros saberes e competências que permitirão a construção futura de conhecimento organizacional.
- ✓ **Trabalhar na identificação de possibilidades que contribuam para a obtenção de competências ligadas ao acesso à busca de informação e aprendizado:** Este item precisa ser um elemento catalisador das possibilidades e ações conectadas à articulação de competências como a ColInfo e o aprendizado. Assim, princípios como o de Senge (1990, 1999), podem contribuir nessa identificação, sendo que o próprio autor destaca que “no mínimo a aprendizagem significa absorver informações” (SENGE, 1999, p. 37).
- ✓ **Criar mecanismos que propiciem gerir processos de aprendizado na organização:** Apresentar um plano ou um modelo que implemente, por

exemplo, os parâmetros norteadores da ColInfo junto aos processos orientados para a aprendizagem organizacional com possibilidade de serem previstas necessidades futuras, e ainda de providenciar ou identificar com antecipação os meios para a viabilização de desenvolvimentos e aprendizados futuros. Toda essa contribuição pode corroborar para uma transformação plenamente possível e significativa da área de GP, assumindo uma nova estrutura e processos além do desenvolvimento de novas posturas, habilidades e competências que permitam dinamizar fortemente as suas potencialidades e contribuir para com o conhecimento e aprendizado organizacional (CHIAVENATO, 2014).

- ✓ **Avaliar periodicamente o desempenho dos colaboradores em suas atividades analisando novas competências, habilidades e conhecimentos adquiridos:** Aferir, com uma periodicidade definida, o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores para que se possam redefinir ou aprimorar as prioridades, estabelecer novas áreas de capacitação. E, quanto mais rápido e preciso estiver esse processo, mais resultados ligados ao desenvolvimento de habilidades e competências poderão ser disparados, contribuindo para responder mais rapidamente as demandas da organização.
- ✓ **Desenvolver uma cultura de aprendizado que leve a uma aprendizagem significativa e a um aprender a aprender constante junto ao ambiente organizacional:** É com a aprendizagem organizacional que os colaboradores conseguem ter uma melhora significativa com suas atividades diárias refletindo até em suas relações interpessoais com os demais colaboradores à medida que iniciam um o processo de compartilhamento de aprendizados e conhecimento. A ColInfo se faz tão relevante, pois contribui para que a base norteadora seja a mesma e que todos consigam atender suas necessidade de informação e aprendizado, mesmo que ela ocorra em tempos e formas diferentes de pessoa para pessoa. Isso ocorre porque o acervo de informações e aprendizado de alguns colaboradores pode ser mais complexo e avançado que de outros. Desse modo, a aprendizagem significativa visando a um aprender a aprender constante tem sua ênfase voltada ao contributo da ColInfo, pois para se alcançar essa cultura é preciso antes compreender um conjunto de

atitudes para localizar, manipular e utilizar a informação de forma eficaz englobando uma variedade extensa de finalidades, revelando-se uma habilidade que permite às pessoas conferir com eficácia a tomada de decisão, bem como a solução de problemas e também tornarem-se protagonistas de sua própria formação e aprendizagem ao longo da vida tanto na área pessoal quanto profissional (BRUCE, 2003).

Deve-se destacar, ainda, que para a organização alcançar um patamar de uma organização que aprende, ou seja, que tem o cerne entre a aprendizagem e o forte desempenho de suas habilidades, saberes e competências, tais como a ColInfo, temos que outros elementos podem ser implantados, como a questão das cinco disciplinas de Senge (1990), ou ainda outros estudiosos que têm como essência o aprendizado organizacional como Choo (1998), Argyris e Schon (1978), Antonello (2005), entre outros.

Além disso, as recomendações evidenciadas são norteadores essenciais, mas que não necessariamente precisam seguir a ordem exata para o seu desenvolvimento. Estes vão depender de inúmeros fatores como maturidade da equipe, complexidade das atividades estudadas, compreensão dos Padrões ColInfo, do planejamento da organização e das demandas advindas inicialmente da área de Gestão de Pessoas.

6.3 Síntese dos resultados e interpretações: transversalidade entre ColInfo, AO e GP

A partir do que foi levantado por meio da Revisão Sistemática de Literatura (RSL), foi possível analisar a relevância de se trabalhar com os temas de ColInfo e aprendizagem no âmbito das organizações e, principalmente, na área de gestão de pessoas (GP) que envolve processos relevantes ao desempenho e desenvolvimento de competências, motivação e aprendizado para construir saberes que articulados e socializados ao conhecimento organizacional podem contribuir de sobremaneira aos resultados estratégicos do negócio.

Já no estudo de caso, utilizando a área de gestão de pessoas do Grupo Jacto, tem-se que as informações colhidas por meio de outros métodos que deram suporte a construção dos estágios 1 e 2 da Metodologia Sistêmica Soft, tais como a pesquisa

documental, que descreveu o grupo estudado e revelou a importância da escolha da área de GP para análise da situação problema, tendo em vista os projetos que serão desenvolvidos em breve e que suscitam o desenvolvimento de competências, saberes e aprendizado para contribuir na execução e implantação dos projetos do *Jacto Journey*. Corroborando com essa necessidade, vários aspectos, principalmente no que tange à mudança de mentalidade para o aprendizado e para lidar com novas competências, informações e conhecimentos, foram elencadas junto ao gestor de pessoas na entrevista estruturada que objetivou uma análise macro e estratégica da área de GP e que seria relevante para compor a expressão da situação problema.

E, além da percepção do gestor, também foi muito importante a participação dos colaboradores que fazem parte dos processos da cadeia produtiva da área de gestão de pessoas, pois ao elaborarem os mapas mentais, inúmeros aspectos positivos no que tange ao aprendizado, conhecimento, competências, e até mesmo questões voltadas à cultura e valores foram transcritos. Isso revelou que o aprendizado é socializado; também surgiram ideias e assuntos em que ainda carecem de desenvolvimento e acompanhamento, seja definindo os processos, trabalhando competências e aprendizados individuais e organizacionais entre seus membros. E, buscando demonstrar numa figura rica essas ideias alcançadas pelos mapas mentais, foram criadas duas nuvens de palavras (Figuras 25 e 26) uma com os aspectos que foram considerados com bons e outras com aqueles que necessitam de aperfeiçoamento, respectivamente. Isso também contribuiu para a elaboração de mais um figura rica (Figura 27) com a estruturação da oficina de expressão em que foi utilizado o Diagrama Belluzzo®, buscando uma unanimidade em considerar que existem situações que poderiam ser otimizadas com o aprendizado e uso das ferramentas de ColInfo, por serem consideradas forças já existentes no cenário em foco, porém, que também existem pontos de melhoria e até fraquezas que tem oportunidade de serem analisadas e transformadas com a ajuda da ColInfo.

Além disso, com a estruturação da situação problema, a definição sucinta dos sistemas relevantes, correspondente ao estágio 3, pode ser descrita abarcando, assim, convergência entre as informações levantadas pelo estágio 1 e 2. Isso contribuiu para o entendimento sistêmico e para as sugestões à resolução da situação problema. Destarte, no estágio 4, elaborou-se o modelo conceitual levando em consideração o estado ideal para que a proposição alçada pelo estudo pudesse ser desenvolvida de maneira ideal. O modelo conceitual permeou criar no mundo

sistêmico a dinâmica de se trabalhar, com métricas, a ColInfo inter-relacionada com a busca de informações e aprendizado de maneira consciente e efetiva levando a área de GP da organização a obter resultados eficientes, ao tornar-se uma organização que aprende.

Nesse sentido, ao se comparar o modelo conceitual do estágio 4, que faz parte do mundo sistêmico, com o estágio 5 que equivale a realidade da organização, tem-se que não existe quase nenhuma correlação, o que denotou a relevância de se criar processos e práticas voltados a se buscar informações e aprendizado e que com a contribuição da ColInfo tais estímulos poderiam ser desenvolvidos para corroborar as atividades e práticas da área de GP em princípio, extrapolando isso a todo o âmbito organizacional. Para tanto, os estágios 6 e 7 descreveram as mudanças possíveis e desejáveis que a implantação de tais processos poderiam trazer, beneficiando as pessoas no desenvolvimento de competências, saberes e conhecimento.

Logo, foi possível observar e inferir, como a competência em informação deve fazer parte das organizações. Vale lembrar que para a área escolhida no estudo, que é a gestão de pessoas, é a partir da mesma que os colaboradores são inseridos em programas de desenvolvimento e aprendizado e que, por meio da ColInfo, podem se tornar capazes de reconhecer quando uma informação é necessária, como encontrá-la e como usá-la de maneira ética e eficiente. E, a partir disso aplicar esses saberes e conhecimentos para criar um ambiente de aprendizado coletivo, transformando a organização em um local de aprendizado constante, propiciando tornar as informações e conhecimentos que perpassam esse meio de alto valor agregado, elevando as oportunidades de crescimento pessoal e a criação de vantagens competitivas para a organização.

Diante desses aspectos, tem-se que a ColInfo forneceu as condições necessárias para que a área de Gestão de Pessoas tenha condições de fomentar a Aprendizagem Organizacional por meio de referenciais arquitetados em uma modelagem que permeia o uso inteligente, ético e responsável das informações para a geração e construção de conhecimento, resolução de problemas e tomadas de decisões assertivas em organizações.

Com essas premissas e, observando conceituações elencadas junto a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) e os resultados da MSS, as quais poderiam contribuir para uma transversalidade consistente junto a ColInfo, a AO e a GP, temos os preceitos de aprendizagem descritos por Choo (1998) e Senge (1990, 1999). Seus

princípios muito utilizados no meio organizacional possibilitaram a elaboração dessa transversalidade voltada aos tópicos centrais da Aprendizagem Organizacional e Belluzzo (2007) para a ColInfo:

Quadro 34 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: domínio pessoal, aspiração e sensoriamento

Tópicos Centrais da Aprendizagem Organizacional (SENGE 1990, 1999; CHOO, 1998)	Transversalidade da Competência em Informação (ColInfo) com a Aprendizagem Organizacional como insumo para a Gestão de Pessoas
Domínio Pessoal; Aspiração; Sensoriamento: • Aprendizado individual; • Concentração das energias, paciência e na visão pessoal do indivíduo em relação à realidade; • Coleta de informações sobre o ambiente interno e externo; • Orientar de maneira individual e coletiva as pessoas na busca do que elas realmente precisam, ao invés de reagirem somente às circunstâncias.	<i>1 – O colaborador competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade da informação. Para tanto:</i> - Define e reconhece a necessidade de informação a partir da visão e compreensão que tem da sua realidade; - Utiliza fontes de informação para aumentar seu conhecimento sobre o assunto que deseja conhecer/aprimorar; - Identifica o valor e as diferenças da potencialidade das fontes que podem ser documentos, pessoas, instituições, etc., de acordo com o assunto que deseja conhecer/aprimorar; - Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para obter a informação necessária de maneira que obtenha e compartilhe o seu conhecimento atualizado no momento oportuno com a organização. <i>2 – O colaborador competente em informação acessa a informação necessária com efetividade. Para tanto:</i> - Busca informações para melhor embasar/aprimorar/expandir seu conhecimento sobre o assunto pesquisado; - Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos); - Utiliza serviços online ou pessoas especializadas na organização para recuperar informações que agreguem ao seu conhecimento; - Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa que

	ainda necessitam ser usados para aprimorar seus resultados; - Identifica lacunas na informação e revisa suas estratégias de busca a fim de obter e aprimorar mais o seu conhecimento.
	<i>3 – O colaborador competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes. Para tanto:</i> - Seleciona a informação relevante ao assunto pesquisado baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação; - Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências; - Busca aprimorar seu conhecimento em fontes confiáveis a fim de que a construção e o aprimoramento de seu conhecimento sejam pautados em informações fidedignas; - Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos relacionados ao assunto pesquisado; - Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação; - Avalia se as fontes de informação são contraditórias; - Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para tirar conclusões sobre o assunto pesquisado; - Seleciona a informação que traz evidências e que agregam positivamente ao seu conhecimento.
	<i>4 – O colaborador competente em informação usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado. Para tanto:</i> - Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas; - Comunica os resultados de sua pesquisa com efetividade.
	<i>5 – O colaborador 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. Para tanto:</i>

	- Define e identifica exemplos de plágio; - Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais; - Demonstra conhecimento do que é plágio e como não usá-lo em no seu fazer profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O aprendizado está relacionado à ColInfo, em seus princípios de aprender a aprender e aprendizagem ao longo da vida, visto que o colaborador reconhece a necessidade de se atualizar e obter informações e conhecimentos sobre sua prática profissional.

É um processo de aprendizagem crítico, visto que o colaborador percebe a necessidade de buscar informações para atualizar seu conhecimento. Todas as ações são direcionadas para agregar ao seu conhecimento profissional como maneira de colaborar para o engajamento da organização no mercado.

O colaborador traça um percurso crítico de reconhecimento por novos conhecimentos, busca informações em fontes para agregar conteúdos condizentes e coerentes ao seu conhecimento, avalia se as informações recuperadas servirão para agregar ao seu acervo de conhecimento e práxis e comunica para a organização.

Por tratar-se de uma ação introspectiva do colaborador, a área de Gestão de Pessoas deve ter a consciência de que os colaboradores possuem conhecimento tácito e deve fornecer as condições necessárias e efetivas para que o colaborador sinta-se motivado a socializar seu conhecimento adquirido/aprimorado com a equipe da organização.

Quadro 35 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: modelos mentais, memória e percepção

Tópicos Centrais da Aprendizagem Organizacional (SENGE 1990, 1999; CHOO, 1998)	Transversalidade da Competência em Informação (ColInfo) com a Aprendizagem Organizacional como insumo para a Gestão de Pessoas
Modelos Mentais; Memória; Percepção: • Compreender o porquê de uma situação dentro da organização; • Reflexões coletivas na equipe; • Memórias são experiências da organização provenientes da interação com o ambiente e propagadas formalmente (por meio	<i>1 – O colaborador e a equipe competentes em informação determinam a natureza e a extensão da necessidade da informação. Para tanto:</i> - Reconhecem a necessidade de se obter mais informações além daquelas que constam em seus acervos de conhecimento a fim de compreenderem as situações que estão envolvidos;

de documentos, procedimentos, etc.) e informalmente (via crenças, histórias, etc.); • Reconhecimento e desenvolvimento de descrições de eventos e entidades externas utilizando o conhecimento que está disponível na memória; • Estruturas e regras que os colaboradores usam como lentes para visualizar tendências e desenvolvimentos.	- Dialogam para identificar a informação que necessitam; - Desenvolvem um método sistemático para obter adequadamente as informações que necessitam para compreender situações e fenômenos; - Utilizam diversas fontes de informação para familiarizar-se com o assunto dialogado e tomar decisões.
	<i>2 – O colaborador e a equipe competentes em informação acessam a informação necessária com efetividade. Para tanto:</i> - Avaliam a quantidade, qualidade e relevância dos resultados para determinar se continuam ou encerram a busca por informações; - Identificam lacunas nas informações face os resultados que obtiveram da pesquisa; - Revisam suas estratégias quando necessário para obter mais informações que dão condições de compreender a situação que estão envolvidos; - Organizam e tratam a informação obtida de maneira que possam compreendê-la em sua totalidade.
	<i>3 – O colaborador e a equipe competentes em informação avaliam criticamente a informação e as suas fontes. Para tanto:</i> - Examinam e comparam a informação de várias fontes para avaliar sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências; - Analisam a lógica da argumentação da informação obtida; - Determinam se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação a partir da analogia que fizeram do conhecimento que possuem sobre o assunto.
	<i>4 – O colaborador e a equipe competentes em informação usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado. Para tanto:</i> - Organizam a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas; - Comunicam os resultados do projeto com efetividade.

	5 – O colaborador e a equipe 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. Para tanto: - Utilizam, de maneira ética e responsável, a informação obtida; - Define e identifica exemplos de plágio; - Demonstram conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais; - Demonstram conhecimento do que é plágio e como não usá-lo em no seu fazer profissional e nos seus projetos e comunicações.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ressalta-se a importância do pensamento crítico e análogo, pois confronta o conhecimento que o colaborador possui com o conhecimento do grupo a fim de balizar decisões, resolver problemas e visualizar tendências.

A área de Gestão de Pessoas deve fomentar o uso dos mapas mentais como estratégia cognitiva que dê condições para os colaboradores compreenderem os fenômenos e situações que estão envolvidos em uma perspectiva crítica e holística.

Quadro 36 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: visão compartilhada, aprendizagem em equipe ou em grupo e conversação reflexiva

Tópicos Centrais da Aprendizagem Organizacional (SENGE 1990, 1999; CHOO, 1998)	Transversalidade da Competência em Informação (ColInfo) com a Aprendizagem Organizacional como insumo para a Gestão de Pessoas
Visão Compartilhada; Aprendizagem em Equipe ou em Grupo; Conversação reflexiva: • Visão compartilhada para o alcance dos objetivos futuros por meio de um senso coletivo; • Dialogar com as pessoas promovendo reflexões e indagações que possibilitem a construção de compreensão compartilhada e coordenada em ações eficazes; • Alinhar e desenvolver a capacidade da equipe de conceber resultados em que seus integrantes tenham o desejo de alcançar;	1 – O colaborador e a equipe competentes em informação determinam a natureza e a extensão da necessidade da informação. Para tanto: - Dialogam para identificar a informação que necessitam; - Formulam questões apropriadas baseado na informação necessária. 2 – O colaborador e a equipe competentes em informação acessam a informação necessária com efetividade. Para tanto: - Buscam por informações em diversas fontes a fim de se familiarizarem com o assunto que irão debater;

• Gerar resultados que a organização espera por meio da troca de conhecimento entre seus membros; • Práticas de diálogo e discussão, levando ideias e opiniões pré-concebidas para que possam ser analisadas pelo grupo.	- Utilizam serviços online ou pessoas especializadas disponíveis na organização para recuperarem a informação necessária; - Identificam lacunas nas informações face os resultados que obtiveram da pesquisa. <i>3 – O colaborador e a equipe competentes em informação avaliam criticamente a informação e as suas fontes. Para tanto:</i> - Analisam a lógica da argumentação da informação obtida para afirmarem se são condizentes à situação que estão envolvidos; - Examinam e comparam a informação de várias fontes para avaliar sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências, visto que resolução de problemas e tomadas de decisões necessitam de informações com esses atributos para serem efetivas; - Determinam se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação a partir da analogia que fizeram do conhecimento que possuem sobre o assunto a fim de que possam trocar suas experiências com efetividade; - Analisam a lógica da argumentação das informações obtidas a fim de selecionarem aquelas coerentes ao interesse da compreensão e resolução da situação; - Demonstram compreensão sobre a necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos, visto que essa ação é necessária para melhor embasar a argumentação; - Determinam se a informação é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação para embasar argumentos, solucionar problemas e tomar decisões com efetividade; - Comparam a nova informação com os conhecimentos próprios e outras fontes consideradas como autoridade no assunto que estão debatendo para conclusões; - Selecionam as informações que trazem evidências para o problema e situação que estão dialogando. <i>4 – O colaborador e a equipe competentes em informação usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado. Para tanto:</i>

	- Sintetizam a informação para desenvolver ou completar um projeto; - Comunicam os resultados do uso que fizeram da informação com efetividade.
	<i>5 – O colaborador e a equipe 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. Para tanto:</i> - Utilizam, de maneira ética e responsável, a informação obtida; Define e identifica exemplos de plágio; - Demonstram conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais; - Demonstram conhecimento do que é plágio e como não usá-lo em no seu fazer profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

É pelo compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores que se compreende os fatores que medeiam uma situação.

A área de Gestão de Pessoas deve incentivar o compartilhamento dos conhecimentos que os colaboradores têm e traçar um paralelo, a fim de obter as informações estratégicas necessárias para solucionar problemas e tomar decisões. Deve-se fomentar um debate reflexivo, crítico, conjunto e colaborativo dos conhecimentos que os colaboradores possuem para se projetar ações efetivas que resultem em insumos de vantagem competitiva para a organização.

Quadro 37 – Transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP: pensamento sistêmico, compreensão da complexidade, interpretação e comportamento adaptativo

Tópicos centrais da Aprendizagem Organizacional (SENGE 1990, 1999; CHOO, 1998)	Transversalidade da Competência em Informação (ColInfo) com a Aprendizagem Organizacional como insumo para a Gestão de Pessoas
Pensamento Sistêmico; Compreensão da complexidade; Interpretação; Comportamento Adaptativo: • Entender e ver as partes de um todo não como elementos isolados, mas como peças que necessitam se manter unidas objetivando a construção de um conjunto que pode mudar a realidade das pessoas e da organização;	<i>1 – O colaborador e a equipe competentes em informação determinam a natureza e a extensão da necessidade da informação. Para tanto:</i> - Dialogam para identificar a informação que necessitam; - Usam fontes gerais ou específicas para aumentar o conhecimento que possuem sobre o assunto em pauta;

• Criação de significado sobre onde a organização estava no passado, como ela está hoje e como quer estar no futuro; • A organização toma decisões que geram ações que resultam em efeitos e um novo ciclo; • A concepção de significado é um processo social que demanda que as pessoas se socializem e troquem informações; • Capacidade de entender um problema em todas as suas nuances; • Entendimento e percepção criativa em que as consequências e oportunidades futuras são antecipadas e avaliadas conforme as preferências.	- Determinam a disponibilidade da informação necessária e tomam decisões sobre quais estratégias e fontes são as mais coerentes sobre o assunto que estão dialogando. <i>2 – O colaborador e a equipe competentes em informação acessam a informação necessária com efetividade. Para tanto:</i> - Buscam por informações em diversas fontes a fim de se familiarizarem com o assunto em pauta; - Usam vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos); - Utilizam serviços online ou pessoas especializadas disponíveis na organização para recuperarem a informação necessária a fim de complementarem o seu conhecimento sobre o assunto em pauta; - Avaliam a quantidade, a qualidade e a relevância dos resultados de pesquisa obtidos para determinar se precisam consultar sistemas alternativos ou métodos de pesquisa para complementar o assunto em pauta; - Identificam lacunas nas informações face os resultados que obtiveram da pesquisa; - Organizam e tratam a informação obtida com efetividade para tomar decisões. <i>3 – O colaborador e a equipe competentes em informação avaliam criticamente a informação e as suas fontes. Para tanto:</i> - Analisam a lógica da argumentação da informação obtida para afirmarem se são condizentes ao assunto que estão discutindo; - Examinam e comparam a informação de várias fontes para avaliar sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências, visto que a resolução de problemas e as tomadas de decisões necessitam de informações com esses atributos para serem utilizadas com efetividade; - Reconhecem os aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para a discussão em pauta, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem

	cultural, geográfica, política ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação; - Demonstram compreensão sobre verificar a precisão e completeza de dados ou fatos relacionados ao assunto que estão discutindo; - Determinam se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação a partir da analogia que fizeram do conhecimento que possuem sobre o assunto em pauta; - Analisam a lógica da argumentação das informações obtidas a fim de selecionarem aquelas coerentes ao interesse da compreensão e resolução da situação; - Comparam a nova informação com os conhecimentos próprios e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para chegar às conclusões; - Selecionam as informações que trazem evidências para o problema e a situação que estão dialogando.
	<i>4 – O colaborador e a equipe competentes em informação usam a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado. Para tanto:</i> - Sintetizam a informação para desenvolver ou completar um projeto; - Organizam a informação utilizando esquemas ou estruturas a fim de compreenderem a informação obtida em sua totalidade para que o debate entre eles seja produtivo; - Comunicam os resultados do uso que fizeram da informação com efetividade.
	<i>5 – O colaborador e a equipe 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. Para tanto:</i> - Utilizam, de maneira ética e responsável, a informação obtida; - Definem e identificam plágio; - Demonstram conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais; - Demonstram conhecimento do que é plágio e como não usá-lo em seus projetos e comunicações.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O contexto organizacional é complexo devido às variáveis que o compõem como o impacto das TIC nas atividades e ações organizacionais, a cultura organizacional, os sistemas e estruturas de relacionamentos internos e externos. Tal contexto, demanda por informação e conhecimento em uma perspectiva holística que abrange os sistemas e relações internos e externos da organização. Por isso, a ColInfo é relevante nesse cenário, dada a sua natureza multifacetada e integrada de informações, conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem um perfil pautado no pensamento crítico, na reflexão, no aprender a aprender, na aprendizagem ao longo da vida e na aprendizagem significativa e colaborativa.

A transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP coaduna com o conceito de *metaliteracy*, que renova o conceito de uso da informação para “meta-uso” (meta-gestão) da informação, que compreende um conjunto superior de conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades em que os indivíduos são consumidores e criadores de informação em espaços colaborativos (ACRL, 2016). O “meta-uso” da informação requer compromissos comportamentais, afetivos, cognitivos e metacognitivos em sua relação com o ecossistema da informação em que o indivíduo está envolto. O ecossistema refere-se ao mundo da informação em que o indivíduo, além de buscar, recuperar, avaliar, usar e comunicar (consumir) as informações, também produz informação em espaços colaborativos, sociais e organizacionais a fim de proporcionar espaços de aprendizagem significativa.

Diante do exposto, sentiu-se a necessidade de elaborar uma modelagem conceitual que contemple os conceitos e princípios teórico-práticos que foram abordados e descritos a fim de aplicá-los à realidade organizacional, o que se descreve a seguir.

6.4 Modelagem Conceitual para o aprendizado aplicável à área de GP, embasada na ColInfo, RSL e MSS, com apoio da ferramenta MASP

Como resultado das inúmeras informações e reflexões da RSL, sendo ela ligada à busca de indagações pertinentes ao foco central da pesquisa, que abarcou evidenciar a existência de uma inter-relação entre a gestão de pessoas (GP) a aprendizagem organizacional (AO) e a competência em informação (ColInfo) que possibilitassem o aperfeiçoamento contínuo de habilidades e competências aplicadas

no contexto das organizações (conforme descrito no Quadro 24), e compreendendo toda a abordagem sistêmica da MSS desenvolvida por Checkland (1981), com o seu levantamento da situação problema, os diagnósticos (por meio de modelos conceituais) e as possíveis soluções desenvolvidas por essa metodologia, permitiram que esta fosse responsável por propiciar a observação e análise da situação problema, ligada a AO e a ColInfo junto à área de GP sob o olhar dos participantes desse processo, e que por meio dessas revelações e da criação de um modelo sistêmico pode corroborar para elencar a escolha e a identificação de mudanças necessárias no processo e que permitem à organização evidenciar as lacunas e os resultados a serem alcançados com a articulação da ColInfo nos processos de aprendizagem da área de GP, aprimorando assim habilidades, atitudes e conhecimentos que atualmente fazem parte dos insumos de valor agregado para a organização que busca diferenciar-se pelo seu capital humano.

Diante disso, oferece-se uma modelagem conceitual a qual permitiu evidenciar essa inter-relação da ColInfo com a busca pelo aprendizado organizacional junto à ambiência da GP. E, visando contribuir com essa demonstração da necessidade da ColInfo articular-se com o aprendizado organizacional (AO), e respondendo a essa questão problema com um enfoque sistêmico, e que ajudasse a projetar, melhorar, ampliar ou modificar junto a essa situação problema de forma que se alcançasse um sistema que fosse possível e viável (CHECKLAND, 1981) para implemento na organização, foi introduzida a MSS visando com o aporte dos seus sete estágios formular hipóteses que culminassem em um modelo “ideal” de ações voltadas à aprendizagem. E na busca de criar esse modelo ideal encontrou-se uma metodologia sistemática que pudesse agregar suporte à resolução do problema e, para tanto, um instrumento conhecido e validado no âmbito organizacional denominado Método de Análise e Solução de Problemas – MASP (CAMPOS, 1992) foi também utilizado na consecução da modelagem que se buscou elaborar e apresentar. Essa ferramenta de apoio também tem como intuito geral identificar e resolver problemas aos quais perpassam a aprendizagem. “O método de análise de solução sistemática de problemas é reconhecido como uma das práticas formais mais recomendadas para promover aprendizagem organizacional” (VERSIANI; ORIBE; REZENDE, 2013, p. 16).

No ambiente organizacional a aprendizagem de seus colaboradores é considerada a mola propulsora que se traduz em produtividade, diferenciais e sobrevivência no mercado. Para as pessoas, a aprendizagem é um processo de

adquirir saberes, habilidades e conhecimentos que os acompanham ao longo de toda a vida e, dentro do espaço organizacional toda essa capacidade transforma-se em competências que colaboram para sua empregabilidade, bem como para a performance e o sucesso da organização.

No mundo contemporâneo e globalizado no qual vivemos, o diferencial de pessoas e organizações está centrado na informação e, para acessá-las transformando-as em conhecimento transcorre-se à aprendizagem e outras ferramentas que possam contribuir para alcançar esse desempenho, tais como a ColInfo, pois esta desenvolve nos indivíduos uma aprendizagem significativa e com pensamento crítico no que tange ao trato com a informação, elevando sua capacidade de reconhecer a necessidade de informação, analisar, avaliar e utilizar a informação, gerando novas aprendizagens e conhecimentos. Tal competência é de grande valia para o indivíduo, principalmente junto às organizações.

Desse modo, quando a organização compreende que a ColInfo pode ser uma competência vital para sua sobrevivência, principalmente pelo fato de lidar com o grande volume de informações diariamente, tem em seus colaboradores, profissionais que conseguem compreender, buscar, refletir, validar, utilizar de forma ética e disseminar informações e conhecimentos corroborando para torná-las organizações que aprendem e com isso alcançarem vantagens competitivas mais sustentáveis à luz da sua concorrência.

Assim, as organizações preocupadas com a busca pelo desenvolvimento da ColInfo como forma de articular e inter-relacionar seus aprendizados, apresentam para a área de GP um aliado estratégico, devido ser desta área que são elaborados os programas de treinamento e desenvolvimento organizacional vinculados aos processos de aprendizagem decorrentes das necessidades atuais e futuras da organização.

Nesse sentido, a modelagem conceitual apresentada na Figura 29, pretende contribuir como um norteador, com passos/etapas em que a área de GP e seus colaboradores possam desenvolver para verificar os possíveis problemas e buscar soluções com a contribuição da ColInfo, para que efetivamente busquem o desenvolvimento profissional, contendo a ampliação de seus aprendizados, saberes, habilidades, conhecimentos e atitudes para lidar com as atividades e expectativas diárias da organização.

Ante ao exposto, a construção da modelagem conceitual, Figura 29, partiu das premissas elencadas na RSL e do uso das informações obtidas com a MSS, as quais buscaram demonstrar a inter-relação da ColInfo com a AO na área de GP da organização, abordagens estas que perpassam todo este estudo. Para facilitar ainda mais a compreensão dos quesitos da resolução de problemas identificados com a MSS, foi utilizado também um outro recurso denominado como MASP, considerando-se a sua similaridade às ferramentas da MSS e devido sua frequência de aplicação estar mais consolidada junto às organizações, o que pode criar e agregar facilidades à aplicação da modelagem criada. Cumpre esclarecer, ainda, que a escolha do uso do MASP (CAMPOS, 1992), nesta fase do desenvolvimento da Tese, incidiu por esta ser uma ferramenta para promoção da melhoria de algum tipo de mudança organizacional, utilizando-se de uma metodologia sistematizada para resolução de problemas que ao seu final resulta em gerar novos aprendizados, habilidades e conhecimentos, bem como mudanças de atitude para se chegar a esses resultados. Assim, observando tais objetivos do MASP, revelou-se uma sintonia junto a MSS, a partir das elucubrações de Checkland (1981) ao ponderar que a MSS tem como principal finalidade a implementação de um processo cíclico de aprendizagem que comporta gerar novas ideias sobre uma situação problema dentro do contexto da organização, levando ao desenvolvimento de modelos sistêmicos aperfeiçoados junto ao ambiente que está sendo analisado.

O MASP, segundo Campos (1992) é um método de origem japonesa chamado *QC-Story (The Quality Control Story)*, método este que foi derivado do ciclo PDCA (sigla em inglês que significa planejamento, execução, controle e ação), ambos desenvolvidos inicialmente junto ao movimento da Qualidade Total que marcou época no Japão, transformando suas organizações a partir da década de 50.

No Brasil, o MASP foi introduzido por Campos (1992) que criou uma adaptação ao contexto nacional e de acordo com Oribe (2008) o MASP é um método idealizado de maneira ordenada que é composto por etapas predefinidas atribuindo a escolha de um problema, observação e análise das suas possíveis causas, planejamento e delimitação estratégica de um conjunto de ações que compõem uma solução, verificação dos resultados da solução mediante as ações propostas e por fim, a geração e disseminação do aprendizado emanado de sua aplicação (Quadro 38). Com relação a sua aplicação são necessários recursos como ferramentas da qualidade, métodos estatísticos, treinamento e desenvolvimento pessoal, técnicas de

trabalho em grupos, *brainstorming* e outras ferramentas e métodos que possam contribuir para a solução dos problemas (SANTOS; PEREIRA; OKANO, 2012). De natureza igual e, fazendo uma reflexão de tais formas de aplicação, tem-se que as utilizadas pelo MASP se aglutinam à metodologia da MSS, à medida que na análise da situação problema são lançados mão de diversos recursos com entrevistas estruturadas, elaboração de figuras ricas com o uso, por exemplo, de mapas mentais, entre outras, mas todas elas com o intuito de servir de base em testes e observações que permitam a expressão da situação problema e a construção dos modelos conceituais existentes de fato no mundo real e que possam colaborar para resolver os problemas elencados (CHECKLAND, 1981, apud MORAES, 2010).

Quadro 38 - Etapas do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

Etapas	Fase	Objetivo
1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla (sistêmica) e sob vários pontos de vista
3	Análise	Descobrir as causas fundamentais do problema
4	Plano de Ação	Elaborar o plano de ação para bloquear as causas fundamentais
5	Ação	Executar as ações a fim de bloquear as causas fundamentais
6	Verificação	Comparar os resultados com ações efetuadas, verificando a sua efetividade
7	Padronização	Padronizar para prevenir o reaparecimento do problema
8	Conclusão	Verificar o aprendizado, recapitulando todo o processo de solução de problema para trabalhos futuros

Fonte: Adaptado de Campos (1992).

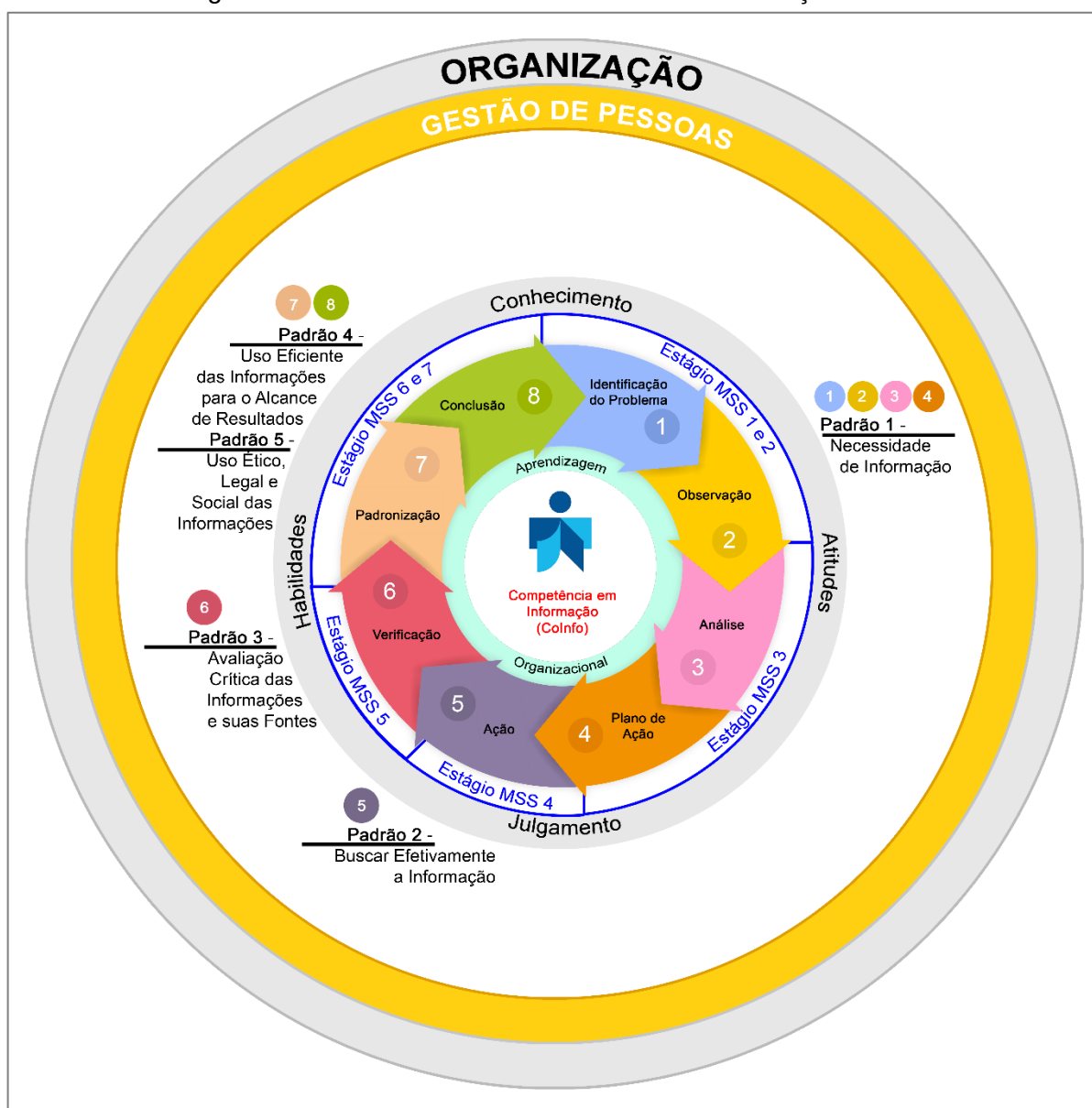
O MASP é hoje um dos métodos de solução sistemática de problemas mais recomendado pela União Brasileira de Qualidade; no que tange a solução de problemas que abarcam reparação ou melhoria no desempenho (VERSIANI; ORIBE; REZENDE, 2013). A ferramenta contempla oito etapas que permitem “à organização criar um terreno fértil para a mudança, mediante um estilo específico de aprendizagem” (VERSIANI; ORIBE; REZENDE, 2013, p. 21). Examinando as oito etapas da ferramenta MASP (CAMPOS, 1992), averiguou-se – até por conta de este ser um instrumento consolidado no âmbito organizacional – que ela auxiliaria a melhor elucidar e apoiar os estágios da MSS (CHECKLAND, 1981) junto ao contexto das

organizações, bem como abrir caminho para propagar o uso dessa metodologia nos ambientes de trabalho que contemplem a solução de problemas, tais como os de aprendizagem.

Pires (2013) destaca que metodologias para análise e solução de problemas possibilitam desenvolver competências e habilidades em prol do aprendizado para solucionar problemas organizacionais. Diante de tal perspectiva, tem-se com o uso da ColInfo, inter-relacionando-o como um aliado aos processos de aprendizagem organizacional ao contribuir e focar em possíveis pontos de melhoria, ajustando competências, aprendizagem e conhecimento ao se utilizar a informação com eficiência no âmbito organizacional. Neste ponto é importante destacar que o uso da MSS com o apoio do processo MASP aplicado junto com as ferramentas da ColInfo se mostra relevante e exequível, pois a ColInfo tem como papel a promoção do desenvolvimento de habilidades associadas a reflexão crítica sobre a solução de um determinado problema, focado para alcançar os objetivos organizacionais preteridos, por meio do raciocínio fundamentado em evidências (BELLUZZO, 2006), princípios os quais estão presentes na modelagem conceitual explanada a seguir (Figura 29).

Além disso, observando-se a Figura 29, tem-se que a ColInfo assim com a AO, perpassam todo o ciclo da MSS e do MASP (CAMPOS, 1992), retratando a articulação entre as temáticas de AO, ColInfo e GP, bem como as diferentes interações em que os Padrões e Indicadores Belluzzo (2007) envolvem, a fim de contribuir para o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos ao longo desse processo junto a área de GP e, por conseguinte para toda a organização.

Figura 29 - Modelagem Conceitual aplicável à área de Gestão de Pessoas e como facilitadora da Aprendizagem Organizacional, embasada na Competência em Informação, Metodologia Sistêmica Soft e no Método de Análise e Solução de Problemas



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Desse modo, analisando a modelagem e o seu relacionamento entre as temáticas de AO, Colnfo e GP, presentes nesta tese e que foram elucidadas junto a RSL contribuindo para um mapeamento sobre os temas, por meio de inúmeros autores reconhecidos e com materiais relevantes a respeito dos assuntos abordados, tais como, Chiavenato (2014; 2011), Dutra (2016), Senge (1990; 1999), Le Boterf (2003; 1995), Argyris e Schon (1978), Antonello (2005), Armstrong (2009), Belluzzo (2007), Bruce (2003) entre outros, permitiu-se a produção de uma síntese que elevou o conhecimento existente sobre o tema, bem como demonstrou a existência de um

inter-relacionamento com esses objetos estudados buscando balizar e sintetizar suas respectivas contribuições para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, temos os Padrões e Indicadores da Competência em Informação (BELLUZZO, 2007) e os estágios da MSS que estabelecem um modelo de sistema de aprendizagem, objetivando ampliar o conhecimento e a compreensão de uma situação do mundo real que é vista, por pelo menos uma pessoa, como uma situação problema (CHECKLAND, 1981). Além deles, corrobora para essa modelagem conceitual o Ciclo MASP (CAMPOS, 1992), que envolve oito etapas processuais, alinhadas e apoiando aos estágios da MSS visam caracterizar, planejar e solucionar os problemas de informação e aprendizado junto a área de GP. Na sequência, destacam-se tais estágios, padrões e as etapas processuais.

Analisando o estágio 1 e 2 da MSS em que visa **Mapear a Situação Problema** temos que esse estágio se acha relacionado aos preceitos da ColInfo (BELLUZZO, 2007) que corresponde a **Necessidade de Informação**, e já junto aos processos ligados ao Masp existem dois deles que têm relação direta com esse padrão, sendo: **Identificação do Problema e a Observação**. Destarte, seu relacionamento pode ser explicado:

- **Mapear a Situação Problema:** Junto aos estágios 1 e 2 ocorre a explicitação da situação problema por meio do mapeamento e do registro das observações e com a elaboração de uma figura rica que detalhe a situação problemática explanada. Essa etapa tem grande relevância, pois objetiva a captura da situação, refletindo em fatores organizacionais preciosos, tais como o clima e a cultura organizacional, os distintos *stakeholders* e suas visões e percepções, além dos processos e elementos que compõem o ambiente organizacional com o intuito de construir uma compreensão partilhada por todos os envolvidos nas mais diferentes perspectivas, dada a sua importância, essa análise é considerada a base para a discussão das fases posteriores da MSS (GONÇALVES, 2006).

Quanto ao auxílio do MASP, tem-se que na etapa 1, referente a *identificação do problema*, nessa etapa conforme Campos (1992), ocorre a identificação do problema por meio de um histórico de acontecimentos, buscando entender quais são seus riscos, ganhos e perdas. Essa etapa inicial é de extrema relevância, (assim com os estágios 1 e 2 da MSS), pois com a elucidação clara e criteriosa dos problemas, permite otimizar o tempo para a sua resolução. Junto à etapa de identificação também

são determinados qual ou quais problemas deverão ser solucionados, – partindo das premissas históricas e analisando-se seus ganhos e perdas –; além disso a equipe, ou a área a qual terá responsabilidade para resolver os problemas é formada e, finalmente, define-se às metas de melhoria. Apoiando também o estágio 1 e 2 da MSS, temos junto ao MASP a sua segunda etapa, que é a *observação* e que se preocupa com as observações das características dos problemas demonstrados por meio de dados consistentes e existentes na ambiência organizacional em que está sendo trabalhada. Verifica-se nessa etapa como o problema ocorre, observando como acontece no local analisado, ou mesmo na equipe que realiza tal atividade, bem como com qual variação de tempo. Dessa maneira tem-se a possibilidade de elaboração de um cronograma inicial da solução do problema (CAMPOS, 1992). Tais elementos contribuem com as premissas da MSS no alcance de buscar o máximo de informações para que a situação problema possa ser expressada claramente.

Correlacionando-se com o padrão 1 da ColInfo (BELLUZZO, 2007) dispõe-se que também ocorre nessa fase uma identificação das necessidades de informação para compreender a sua natureza e a extensão nos quesitos ligados a informação articulando-se aos problemas de aprendizado. Tem-se que são elaboradas estratégias de observação para que se possa pesquisar com foco na identificação da necessidade de informação, bem como concentrar-se na observância de conceitos e palavras-chave que representem a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão e que possam permitir a solução dos problemas de aprendizado no contexto organizacional.

Passando para o estágio 3 da MSS em que visa criar **Definições Essenciais presentes no Sistema** temos que esse estágio compreende ainda preceitos da ColInfo (BELLUZZO, 2007) que correspondem a **Necessidade de Informação (padrão 1)**, e voltando-se ao MASP, este perpassa uma relação mais estreita com as etapas da **Análise e Plano de Ação**. Isso pode ser explicado com o relacionamento mediante o que segue:

- **Definições Essenciais presentes no Sistema:** O estágio 3 de acordo com Checkland (1981) remete a discussões e hipóteses que podem contribuir para se chegar as definições raízes essenciais (*root definitions*) do sistema que está sendo analisado para a solução do problema e quais não fazem parte dele. Essas definições, enquanto raízes essenciais, acenam à competência central das pessoas ao realizar

uma atividade verificando também as suas partes, ou seja, é a missão não no sentido corporativo, mas sim de uma ação do sistema em que estão inseridas. Na MSS, para auxiliar na formulação dessas definições raízes, utiliza-se um mnemônico denominado CATWOE (sigla em inglês que significa clientes, atores, processo de transformação, visão de mundo, proprietários e ambiente) como um direcionador que aponta, em resumo, quais as influências das atividades das pessoas no ambiente e sistema em que estão inseridas (CHECKLAND, 1981, apud GONÇALVES, 2006). Todos os fatores relacionados no CATWOE são utilizados para se alcançar um consenso entre todas as definições essenciais e quais terão seu uso de forma a contribuir na resolução da situação problema e na construção dos modelos conceituais da fase seguinte.

Assim, contribuindo para o estágio 3 do MSS, tem-se no processo MASP a etapa 3 referente à *análise* que, de acordo com Campos (1992), é quando são alçadas as variáveis e as hipóteses que permitem compreender o problema. Verificam-se as causas mais prováveis desses problemas, utilizando de ferramentas de análise (como, por exemplo, *brainstorming*, análise de causa e efeitos, entre outras), dentre outras informações e fatos que proporcionem testar sua consistência promovendo a confirmação e conclusão objetiva dessas hipóteses. Isso também é considerado um elemento importante no processo MASP, pois refina a identificação do problema retratando a causa fundamental que precisa ser solucionada. Como descrito, no estágio 3, tais premissas dessa etapa corroboram com as definições raízes essenciais da MSS, demonstrando que esse passo requer muito cuidado e precisão para que possa contribuir com a formação de um bom plano de ação que suporte a construção das próximas fases do ciclo, estágios da MSS e padrões da Colnfo.

Nesse sentido, temos a etapa 4 do MASP correspondente ao *plano de ação*, e que pode auxiliar a MSS com informações obtidas a partir do descobrimento e da comprovação da causa problema fundamental, sendo que um plano de ação é vital para extinguir tal problema. De acordo com Falconi (2009, p. 41) “um Plano de Ação é um resumo das decisões tomadas”. Assim, verifica-se as ações estratégicas, suas metas, seu contingenciamento, os planos de controle, ou seja, todos os pontos que permitam alcançar o resultado (CAMPOS, 1992).

Também buscando colaborar com o estágio 3 da MSS e com as etapas do MASP, tem-se que o padrão 1 de Belluzzo (2007), articula-se a esse quesito, pois no que tange à necessidade de informação, temos que a Colnfo requer uma análise entre

uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais, averiguando seu valor e as diferenças e potencialidades entre elas, bem como requer a análise do propósito e do tipo de informação a que se destinam essas fontes (assim como ocorre na análise das definições raízes essenciais da MSS e no uso de análise de causa raiz do MASP) reconhecendo o seu uso e a sua importância para descrever de fato as necessidades de informação que precisam ser solucionadas. Para Belluzzo (2007) o padrão 1 da CoInfo também comprova sua relação ao se identificar qual a informação necessária, determinando também um planejamento que seja factível por meio de um cronograma adequado utilizando-se de estratégias para tomada de decisões necessárias quanto a sua obtenção e solução de problemas de informação que possam dificultar o aprendizado, neste caso, no ambiente organizacional.

O estágio 4 da MSS que aponta a **Construção e Teste de Modelos Mentais** vê-se conexo junto à CoInfo (BELLUZZO, 2007) ao se corresponder ao **Padrão 2- Buscar Efetivamente a Informação**, e, tem-se que dentro das etapas do MASP a que possui relação direta é o processo de **Ação**:

- **Construção e Teste de Modelos Mentais:** Desenvolve-se no estágio 4 os modelos conceituais que foram originados com base nas definições essenciais alcançadas com o esforço do estágio 3. Esse modelo, é construído por meio de um aglomerado de atividades indispensáveis para atingir os objetivos previstos nas definições essenciais, assim como para analisar as relações existentes entre essas ações (GONÇALVES, 2006). Moraes (2010), lembra que se se deve manter a cautela na formulação e elaboração do modelo conceitual, pois o mesmo está proposto em um mundo de pensamento sistêmico sobre o mundo real, admitindo reflexões e análises da situação problema e de como podemos melhorá-la ou modificá-la a partir de testes e observações dos modelos conceituais verdadeiramente existentes no mundo real. Assim, trabalhar com um pequeno número de ações que descrevem as atividades fundamentais para o sistema descrito (CHECKLAND, 1981), para que com isso alcance um detalhamento que acarrete a um maior conhecimento sobre a situação problema e que em paralelo possa facilitar os processos de transformações exigidos para a realidade desejada (MORAES, 2010).

No processo de ação, que faz parte da etapa 5 do MASP figura-se sua colaboração com a divulgação e o alinhamento para as pessoas ou áreas envolvidas

sobre os planos de ação. Assim, inicia-se de fato a execução das ações predeterminadas e o seu acompanhamento para que seja alcançado o resultado conforme o planejado (CAMPOS, 1992). Essa etapa de ação também se compreende junto à MSS, pois a construção do modelo conceitual é o resultado da ação e representação alcançadas com as definições essenciais descobertas no estágio 3 da MSS.

Inter-relacionando com os padrões Belluzzo (2007) temos que, nesse padrão, as ações para a busca da informação que permitam solucionar problemas de aprendizado se efetivam e, dessa forma, uma seleção de métodos mais apropriados para acessar a informação necessária é efetivada, buscando contribuir com as estratégias delineadas e com os vários métodos disponíveis para se extrair a informação necessária, elaborando com isso um modelo conceitual condizente com as definições essenciais construídas no estágio 3.

Analisando o estágio 5 da MSS em que se **Compara Modelos Conceituais com a Realidade**, abarca-se uma correlação com a ColInfo (BELLUZZO, 2007) que equivale ao **Padrão 3 - Avaliação Crítica das Informações e suas Fontes**, e tem-se a etapa de **Verificação** (MASP) a que tem relação direta com esse estágio:

- Compara Modelos Conceituais com a Realidade: O estágio 5 trata da comparação do modelo criado no pensamento sistêmico, com a figura rica registrada no estágio 2, a qual descreve a situação problema analisada que faz parte do mundo real (CHECKLAND, 1981). Tal comparação deve ser feita também pelos participantes dessa situação problema objetivando conseguir distintas opiniões e visões de mundo sobre a situação e as possíveis mudanças que podem ser introduzidas para a solução da situação problematizada. Este também é o momento de verificar junto às comparações se há necessidade de regressar aos estágios anteriores para revisão e refinamento com vistas a realmente alcançar os resultados almejados.

A *verificação* que é o item da etapa 6 do MASP, acomete uma colaboração importante junto ao estágio 5 do MSS, pois retrata a importância da comparação junto a metodologia para resolução de problemas. Assim, ela acontece depois da aplicação das ações, processando-se uma comparação dos resultados com as metas que foram estabelecidas nas etapas anteriores, e conforme Campos (1992) realiza-se tal conferência buscando mensurar seus impactos, efeitos secundários positivos e

negativos, bem como se a ação implementada foi realizada com efetividade. Associando-se ao padrão 3 de Belluzzo (2007), vale lembrar que o mesmo sugere que haja uma avaliação criteriosa visando examinar e verificar se a informação e as fontes consultadas possuem confiabilidade, legitimidade, exatidão, autoridade e atualidade; além disso, compara-se o novo aprendizado/conhecimento com o anterior para delimitar os tais efeitos secundários, ou seja, o seu valor agregado, contradições ou outra peculiaridade da informação. Com isso, pode-se medir se a informação obtida foi plausível e suficientemente adequada ou se ainda há a necessidade de buscar mais informações com vistas à solução dos problemas de aprendizado.

Em referência aos estágios 6 e 7 da MSS que destacam a **Implementação de Mudanças Possíveis e Desejáveis**, verifica-se uma congruência com a Colinfo (BELLUZZO, 2007) com os padrões que descrevem o **Padrão 4 - Uso Eficiente das Informações para o Alcance de Resultados**, e ao **Padrão 5 - Uso Ético, Legal e Social das Informações**, respectivamente, sendo que estes se relacionam com as etapas finais do ciclo Masp, que são a **Padronização e a Conclusão** que obtêm relação mais estreita com esses estágios:

- Implementação de Mudanças Possíveis e Desejáveis: Os estágios 6 e 7 da MSS objetivam checar se as mudanças e soluções discutidas e propostas no estágio 5 são possíveis e desejáveis para serem implementadas na situação problema com o intuito de contribuir no alcance dos resultados esperados. Essas mudanças de acordo com Checkland (1981) podem abarcar situações de mudanças na estrutura que estão ligadas aos arranjos organizacionais, nas estruturas de relatórios ou nas estruturas de responsabilidades funcionais; mudanças nos procedimentos que envolvem aspectos mais dinâmicos como processos de comunicação interna; e mudanças nas atitudes que incluem aspectos essenciais, entretanto intangíveis, como empatia, comprometimento, pensamento crítico, aprender a aprender, ou seja, características que habitam na consciência individual das pessoas e do grupo em que trabalham na organização.

Desse modo, a etapa 7 do processo MASP em que se trabalha a *padronização* tem-se que a ocorrência dessa etapa se dá, caso os resultados alcançados por meio da realização das ações tomadas tenham alcançado seus objetivos de acordo com as metas traçadas nas etapas iniciais junto a identificação do problema. Desse modo,

elabora-se a padronização dessas medidas que foram efetivas para que as falhas decorrentes dos problemas já levantados não aconteçam novamente. Para tanto, todas as pessoas e áreas envolvidas devem ser comunicadas e treinadas, garantindo que a nova sistemática seja transmitida e acompanhada por recursos de aferição. Essa etapa, contribui para com os estágios 6 e 7 da MSS, à medida que ele faz uma inferência mais aprofundada quanto à implementação das medidas possíveis e desejáveis que a MSS visa implantar junto à situação problema como resultado a ser renunciado.

A despeito disso, chega-se ao estágio 8, último do processo MASP, com a etapa da *conclusão* que objetiva reexaminar todo o processo de solução de problemas, realizando um balanço do aprendizado alcançado, bem como possibilitar *insights* para planos de trabalhos futuros, empregando as lições aprendidas em outras oportunidades de melhoria (CAMPOS, 1992). Esse passo contribui para que novas situações problemas sejam percebidas, contribuindo para outros ciclos e trabalho em conjunto entre a MSS e o MASP.

Nesse sentido, o Padrão 4 e 5 da Colnfo descritos por Belluzzo (2007), concatenam-se à questão da implementação de mudanças possíveis e desejáveis, assim também com a padronização, pois exprimem que haja também a comunicação dos resultados do processo de busca da informação para agregar ao aprendizado com efetividade, por meio do uso adequado das normas de documentação e de formato e estilo. Ainda em relação a essas questões (MSS e MASP), estes conectam-se também ao quesito ligado à compreensão sobre os requisitos legais, éticos e sociais que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia, levando a inferir que tal competência foi alcançada por meio do novo aprendizado.

Temos ainda que no padrão 4 e 5 (BELLUZZO, 2007) demonstram-se congruência com tais atividades na medida em que a pessoa ou a equipe de uma determinada área em seu balanço de aprendizado verifica que, com a sua necessidade de informação sanada, são capazes agora de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto, bem como de organizar a informação por meio da criação de esquemas ou estruturas. Igualmente, descrevem que também aprenderam junto à Colnfo, utilizar citações de autores para apoiar suas ideias e argumentos, além de compreender as normas de documentação recomendadas para utilização em suas atividades diárias.

Junto à Figura 29, ainda é possível observar que além dos estágios da MSS e dos padrões ColInfo, articulando-se com a AO, bem como as etapas processuais da ferramenta MASP, tem-se que com a aplicação desses elementos estes tendem a influenciar e agregar novas experiências e saberes junto aos colaboradores e equipes no que tange aos seus conhecimentos, habilidades, julgamento e atitudes conforme descrito anteriormente na Figura 10 (Saberes baseados em competências e aprendizado), atendendo desse modo, à questão de agregação de valor e melhoria do desempenho das pessoas e da organização. O aprimoramento desses saberes e competências tem sido o substrato mais exigido dos indivíduos no contexto organizacional atualmente.

São demandadas das pessoas conhecimentos resultantes de treinamento e desenvolvimento pessoal, habilidades específicas da atividade que exerce, capacidade de julgamento como pensamento crítico e análises de dados, e, atitudes que exprimem o comportamento humano bem como o organizacional (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017; BARBIERI, 2016; CHIAVENATO, 2014). Cabe destacar que o aprendizado articulado com os preceitos da ColInfo pressupõe o desenvolvimento/aprimoramento de novas abordagens provenientes dos conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes, permitindo contribuir para a melhoria no desempenho dos colaboradores e por consequência na eficiência da organização:

- Conhecimentos: são aprimorados fundamentos sobre planejamento, técnicas de comunicação, compartilhamento de conhecimentos, uso de informações, além do desenvolvimento do aprender a aprender, entre outros.

- Habilidades: são aperfeiçoadas as questões de resolução de problemas, tomada de decisão, trabalhar em equipe, comunicação interpessoal, capacidade de atingir objetivos e resultados, raciocínio estratégico e analítico, saber ouvir, habilidade em motivar pessoas, implementação de processo com qualidade, prudência aos detalhes, otimização de recursos, etc.

- Julgamento: são desenvolvidos subsídios para analisar a situação e o contexto, ter pensamento crítico, definir prioridades, visão sistêmica, reunir dados e informações, entre outros.

- Atitudes: são abarcadas atitudes como iniciativa, proatividade, autonomia, criatividade, raciocínio lógico, versatilidade, foco nos resultados, visão estratégica,

assumir riscos, ser agente de mudanças, persistência, comprometimento, etc. (CHIAVENATO, 2014; REICHEL, 2008).

Para tanto, o envolvimento da área de Gestão de Pessoas (GP) é fundamental, pois conforme Bukowitz e Willians (2002) por meio de um processo com etapas estruturadas (como por exemplo o uso da MSS e do apoio do MASP) e com o auxílio da área de GP, pode-se contribuir para que os esforços junto ao processo de aprendizagem e conhecimento possam ter resultados mais rápidos e focados nas necessidades da instituição, sobressaindo, por conseguinte para toda a organização. Neste ponto, vê-se que as organizações demandam de pessoas competentes em informação perante o modo como acessam as informações e de como as empregam para construir conhecimento, por intermédio do aprendizado, compartilhamento ou para a solução de problemas (BELLUZZO, 2018).

Na contemporaneidade, observam-se inúmeras estratégias que visam colaborar para a solução de problemas organizacionais e a ascensão do nível de conhecimento e aprendizagem no contexto das organizações, fazendo com que competências e habilidades se tornam essenciais para o seu êxito (PIRES, 2013). Senge (1990) prossegue corroborando com tais declarações ao afirmar que “podemos então formar organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos desafios e as pessoas aprendem continuamente a aprender” (SENGE, 1990, p.11).

Desse modo, um ambiente organizacional centrado em propor ferramentas e subsídios para o desenvolvimento de um aprender a aprender constante possibilitam a realização do aprendizado ao longo da vida. Estabelecendo uma cultura de aprendizado contínuo, e fazendo da área de GP o parceiro interno estratégico para solucionar problemas de aprendizado no que tange, por exemplo, à aquisição, compreensão e compartilhamento de informações, bem como na consolidação do conhecimento e transformando assim os colaboradores em pessoas competentes em informação.

Diante disso, ligado ao ambiente organizacional e, principalmente, junto à área de GP, tem-se que alguns componentes que sustentam o conceito de Colnfo e que se desenvolvidos poderão contribuir de sobremaneira para as estratégias da organização como um todo, são eles: o processo investigativo; o aprendizado ativo; o aprendizado independente; o pensamento crítico; o aprender a aprender e o

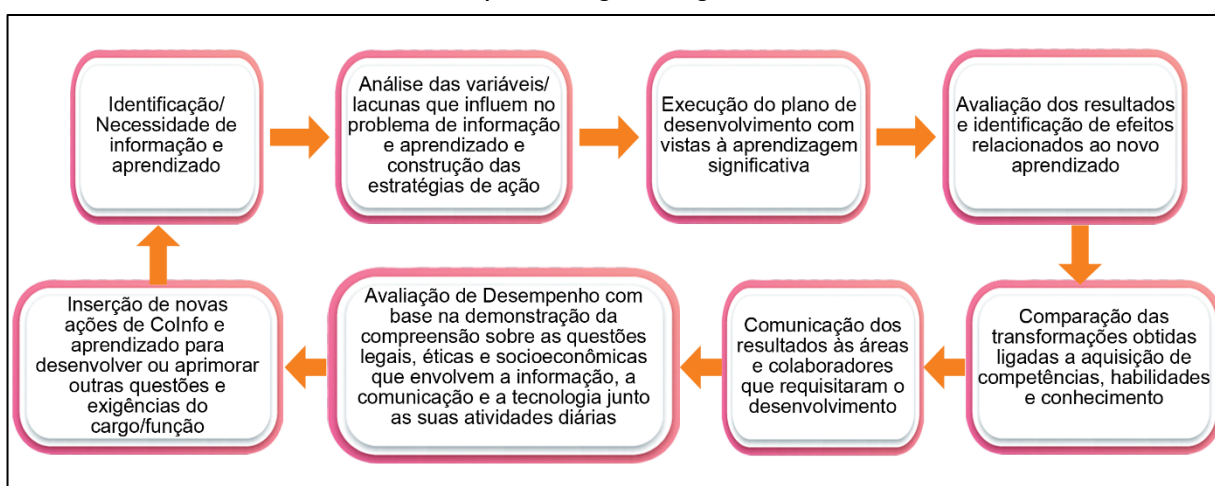
aprendizado ao longo da vida (BELLUZZO, 2007). Essas destrezas elevam a relevância da ColInfo articular-se com subsídios às questões do aprendizado organizacional.

Dessa maneira, a “Modelagem Conceitual aplicável à área de Gestão de Pessoas como facilitadora da Aprendizagem Organizacional, embasada na Competência em Informação, Metodologia Sistêmica Soft e no Método de Análise e Solução de Problema”, oferta uma compreensão da relevância de articular tais temáticas dentro do contexto organizacional, apontando um norteador que pudesse contribuir com subsídios e parâmetros teórico-práticos ao estabelecer uma inter-relação entre gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a competência em informação alcançando sua aplicação voltada à produção e compartilhamento do conhecimento junto as organizações. Tal processo descrito na modelagem conceitual influencia tanto nas necessidades de informações da instituição, bem como possibilita a criação de uma cultura de informação e aprendizado significativo, permitindo transformar a maneira e o movimento com os quais os conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes ocorrem nessa ambiência. Observando tais mudanças tem-se com o incentivo das proposições a ColInfo, junto a AO na área de GP, o estímulo direto para que elas aconteçam em toda a organização. Similarmente a isso, Bruce (2003) evidencia tais transformações junto as sete faces (ou maneiras de experimentar) da ColInfo no ambiente de trabalho, sendo o uso efetivo da informação na resolução de problemas, na tomada de decisões e como ponto crucial para desenvolver caráter de aprendizado nas organizações que aprendem: *tecnologia da informação*, pois nos dias atuais não só a área de GP, mas a organização como um todo precisam desse recurso para desenvolver suas atividades; *fontes de informação*, que derivam do reconhecimento das inúmeras fontes disponíveis e da checagem de quais delas são confiáveis para desenvolver as tarefas diárias decorrentes dos processos que demandam informação; *processo de informação*, ligado a busca de ferramentas que propiciem a resolução de problemas e que contribuam para gerar experiências para lidar com ações e demandas futuras; *controle de informações*, relacionado com as formas de acesso, análise, avaliação e recuperação da informação, bem como a sua disponibilização dependendo da relevância, sigilo, ética e estratégias ligadas à informação; *construção do conhecimento*, pertinente aos aprendizados requeridos e que possibilitem à construção dos conhecimento necessários para a organização; *extensão do conhecimento*, abrangendo disseminar os conhecimento, habilidades,

experiências e atitudes em todos os procedimentos e atividades dentro do ambiente organizacional; e por último, a *experiência de sabedoria*, quer dizer, difundir as ferramentas da ColInfo para que a organização se torne um local de aprendizado significativo e permanente em que todos tem a possibilidade de se desenvolver como profissional competentes em informação.

Em síntese, a modelagem conceitual criada e suas reflexões, permitiram ainda, descrever um ciclo de vida integrado por meio das premissas da ColInfo, MSS e MASP, em busca da solução problema, voltada à promoção do aprendizado junto à organização e especial neste estudo a área de GP, contribuindo para que este se torne um fluxo processual habitual dentro da ambiência organizacional. Este ciclo é apresentado na Figura 30:

Figura 30 - Ciclo processual baseado nas premissas da Competência em Informação, Metodologia Sistemica Soft e do Método de Análise e Solução de Problemas, em articulação com a Aprendizagem Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como contributo prático suscitado por meio da elaboração da modelagem conceitual da Figura 29 tem-se um ciclo que objetiva contribuir conceitualmente como referencial teórico-prático para a área de gestão de pessoas como um elemento a ser introduzido junto ao ambiente organizacional, constituindo um aporte de articulação entre a ColInfo e a aprendizagem organizacional (Figura 30), elevando dessa maneira a divulgação e a necessidade da ColInfo no contexto das organizações, pois sua introdução torna-se propício à agregação de valor quanto ao desenvolvimento de destrezas pelos seus colaboradores, bem como dos princípios centrados na aprendizagem, tais como domínio pessoal, visão compartilhada, pensamento

sistêmico (SENGE, 1990, 1999; CHOO, 1998), entre outros e que possibilitam que a área de GP possa transformar toda a organização em um espaço de aprendizado permanente, por meio do seu desempenho elevado quanto ao acesso, busca, análise e uso da informação, de forma consciente e ética propiciando a construção e disseminação do conhecimento, além do desenvolvimento de insumos assertivos e perenes para se diferenciar internamente e também em seu mercado de atuação.

A introdução do ciclo (Figura 30) remete a uma cultura da aprendizagem contínua, sendo este um elemento essencial junto à dinâmica estrutural das organizações, pois remonta elementos que a diferenciam em sua capacidade de inovação, qualidade e competitividade. Com essa cultura de aprendizado, os colaboradores conquistarão mais autonomia a partir do uso eficiente de informação e conhecimento, necessário para que eles desenvolvam a competência em informação sejam eles dos níveis estratégicos, tático e operacional da organização (FARIAS, SANTOS, 2018).

Cabe destacar que essa modelagem e o ciclo elaborado a partir dela, encontram-se respaldados junto à teorias e experiências validadas na literatura, permitindo sua aplicação e manuseio de maneira facilitada e com a possibilidade de ser ampliada por meio de outras pesquisas e propostas que viabilizem aperfeiçoar e adequar tais ideias perenemente, flexibilizando seu uso em qualquer ambiente organizacional conforme forem seus os objetivos, perfil, necessidades, aprendizagem a ser desenvolvida, competências e resultados desejados pela organização. Nesse sentido, a Competência em Informação, e sua evidente inter-relação entre a Aprendizagem Organizacional junto à área de Gestão de Pessoas das organizações corrobora para o desenvolvimento de subsídios à compreensão e estímulo entre saberes e competências que promovam a construção de conhecimento e de um ambiente colaborativo para com os processos de aprendizagem contínua e que promovidos pela área de GP possam contribuir para a solução de problemas e com isso diferenciar a organização, pois esta tem profissionais que se adaptam mais rapidamente às constantes mudanças.

Diante disso, e com base na modelagem conceitual e que abarca as questões de aprendizado articulando-se com a ColInfo, a MSS e a ferramenta do MASP de busca de solução de problemas que visem agregar novos conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes, além do ciclo derivado desse modelo conceitual, observou-se a possibilidade de aplicar todo esse constructo conceitual por meio da

criação de um *framework* (Quadro 39) que resulta em um diagnóstico e planejamento para permitir à área de GP concentrar esforços para que possa desenvolver em seus colaboradores uma aprendizagem organizacional eficiente e efetiva articulada com os preceitos da ColInfo.

O uso do *framework* acomete no diagnóstico que a área de GP deve estruturar para o desenvolvimento da aprendizagem com base na ColInfo; da descrição da ideia central que perpassa uma conjuntura da situação e cenários que podem ser analisados permitindo estabelecer as conexões, possibilidades de desenvolvimento, resolução de problemas e de diferenciais que a ColInfo pode proporcionar junto ao aprendizado organizacional (AO).

Partindo das ideias centrais levantadas, foram elaboradas diretrizes gerais as quais visam determinar as disposições instrutivas que possibilitassem o desenvolvimento da ideia central de empregar os pressupostos da ColInfo junto as ações de aprendizagem, bem como articular e incrementar ao conhecimento, habilidades, atitudes e julgamento, subsídios para se buscar autonomia, pensamento crítico e a aprender a aprender, principalmente para lidar com informações de cunho econômico, político, social, ético, dentre outros que circundam a organização diariamente.

Posteriormente, para trabalhar a administração das disposições gerais do *framework*, foram estabelecidos indicativos de ação, os quais tem como intuito colocar em prática as abordagens da ColInfo junto a AO. Tais ações práticas são planejadas e executadas pela área de GP que se posiciona com isso como protagonista no processo de desenvolvimento inter-relacionado da ColInfo e do aprendizado, buscando promover o *modus operandi* da ColInfo na organização, bem como disseminar o aprendizado com as boas práticas resultantes dessa articulação.

Com base nesse roteiro de ações desenvolvidas pela área de GP, espera-se alguns resultados que possam gerar contribuições acerca do desenvolvimento da aprendizagem com base na ColInfo. Esses resultados podem elevar o desempenho da organização, tornando-a mais competitiva, à medida que os colaboradores competentes em informação podem trabalhar informações de alto valor agregado com mais agilidade, flexibilidade e com ferramentas tecnológicas apropriadas, inserindo a organização em outro patamar de competitividade.

Quadro 39 – Framework diagnóstico da área de GP para o desenvolvimento da aprendizagem com os preceitos da Competência em Informação (Colnfo) na organização

FRAMEWORK DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM COM BASE NA COINFO	
Ideia Central	
<i>Conjuntura da situação e cenários</i>	• Buscar entendimento e estabelecer conexões entre a competência em informação e a aprendizagem requerida para o desenvolvimento das atividades, a fim de demonstrar a relevância dessa articulação no incremento das habilidades, conhecimentos, julgamentos e atitudes; • Ponderar sobre todos os elementos que podem envolver a resolução de problemas de aprendizagem, tais como cenários, pessoas, componentes técnicos, questões éticas e legais, tomadas de decisão, tecnologia, entre outros; • Averiguar as fontes de informação disponível e os conhecimentos internos que podem ser aprendidos e socializados; • Considerar a aprendizagem organizacional como fator para a criação de diferenciais competitivos e como insumo para uma cultura de aprendizado significativo e permanente junto à organização.
Diretrizes Gerais	
<i>Disposições instrutivas para o desenvolvimento da ideia central</i>	• Empregar práticas ligadas aos padrões e indicadores de Colnfo como um modelo norteador para iniciar as ações de aprendizagem e desenvolvimento de competências; • Estabelecer planos de desenvolvimento de competências que possibilitem congregar conhecimentos, habilidades, atitudes, julgamentos, valores e princípios éticos que devem ser usados no transcorrer da função e atividades diárias; • Promover ações que busquem criar um ambiente cultural de aprendizagem articulado com a competência em informação desenvolvendo subsídios para a autonomia junto aos processos de conhecimento, tais como o pensamento crítico o aprender a aprender permanente e a aprendizagem significativa; • Desenvolver conteúdos ligados a competência em informação demonstrando seu suporte junto a gestão das informações de cunho econômico, político, tecnológico, cultural, social, ético e legal, contribuindo para a compreensão destes por toda a organização.
Indicativos de Ação	
<i>Administração das disposições gerais</i>	• A área de gestão de pessoas deve desenvolver programas de treinamento voltados a explicar os princípios e abordagens conceituais e práticas da Colnfo para toda a organização, buscando desenvolver essa competência para com o trato das informações que perpassam o seu meio; • A área de gestão de pessoas necessita ofertar métodos de aprendizado que estabelecem o <i>modus operandi</i> da competência em informação no que diz respeito a participação de seus colaboradores; • A área de gestão de pessoas deve elaborar uma oficina de expressão visando disseminar informações, conhecimento e aprendizado relacionado as boas práticas resultantes da compreensão e aplicação da Colnfo em inter-relação com as áreas da organização.
Resultados esperados	
<i>Contribuições</i>	• Buscar a construção de uma organização de alto desempenho por meio do aprendizado em articulação com a Colnfo, à medida que a disseminação dos conhecimentos permita contribuir para as estratégias competitivas da organização; • Elevar as competências dos colaboradores possibilitando o seu desenvolvimento profissional, além de contribuírem para melhorar a flexibilidade, agilidade, inovação e uso das tecnologias, com base em informações que promovam a organização e a sua competitividade; • Verificar a efetividade dos aprendizados correlacionados com as premissas da Colnfo, buscando no processo de inserção de competências e saberes um ponto ótimo dessa relação e que possibilite determinar valor agregado dentro da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Resumidamente, o *framework* pode ser um aliado junto aos processos de aprendizagem (sejam quais forem eles) que permitem modificar o desempenho das pessoas, aumentar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. E para que isso aconteça, a área de GP é responsável pelo planejamento e execução das ações e atividades que devem incorporar e adequar-se aos princípios da ColInfo de modo transversal. Estes mecanismos é que irão provocar mudanças nos comportamentos dos colaboradores proporcionando uma aprendizagem significativa e autônoma, revelando que a aprendizagem foi bem aplicada. Desse modo, o *framework* do diagnóstico da área de GP para o desenvolvimento da aprendizagem com os preceitos da ColInfo na organização, objetiva:

- Caracterizar-se como um instrumento de construção de conhecimentos, habilidades, atitudes e julgamentos esperados dos colaboradores.
- Permitir que o colaborador trabalhe com mais compreensão e assertividade ao ter desenvolvido a competência para apropriar-se, acessar, transferir e disponibilizar a informação e o conhecimento para a organização.
- Operar de forma transparente para tornar a ColInfo uma ferramenta efetiva no que tange ao desenvolvimento profissional.
- Ter na área de Gestão de Pessoas o parceiro interno estratégico que seja a fonte de informação essencial para as necessidades de aprendizagem evidenciadas na elaboração do *framework*.

Paralelamente a isso, salienta-se, que o *framework* desenvolvido com base na modelagem conceitual, proporciona o aporte aplicável com referenciais teórico-práticos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional por meio dos princípios e padrões da ColInfo junto a área de Gestão de Pessoas na organização. Ele oferta também, subsídios voltados aos interessados nas temáticas que abrangeram esta Tese, bem como demonstra condições de criar espaços de aprendizado e conhecimento interligado à ColInfo, almejando que esta contribuição possa ser aplicada nas organizações em geral e que melhorias objetivando criar diferenciais de valor *in continuum* por meio de novas pesquisas e estudos futuros que poderão ser desenvolvidos, levando a atender a outras demandas que surgirem no contexto organizacional.

7 CONCLUSÃO

A presente Tese teve como objetivo principal identificar e demonstrar a inter-relação entre a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a competência em informação nas organizações, buscando desenvolver subsídios à compreensão da aplicação dos princípios teórico-práticos dela decorrentes no ambiente organizacional a fim de estimular a articulação entre saberes e competências. Partindo-se dessa premissa, o contexto organizacional estudado para se validar tal objetivo foi o Grupo Jacto, grupo empresarial localizada na cidade de Pompeia, interior de SP.

Enfocando esse objetivo, buscou-se considerar distintas etapas e procedimentos metodológicos para a elaboração e desenvolvimento da Tese em foco. Assim, foi desenvolvido em um primeiro momento metodológico a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), com base nos estudos de Evans (2004), Sampaio e Mancini (2007), Denyer; Tranfield (2009) e Tasdemir; Gazo (2018), abordando o estudo de diversos assuntos tais como: aprendizagem, aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, competência, competência em informação e gestão de pessoas, que pretendiam em conjunto com as abordagens temáticas e a literatura pesquisada trazer um embasamento teórico-científico, bem como promover reflexões pertinentes e relevantes ao arcabouço teórico e que demonstrassem sintonia à problemática da pesquisa. Esses resultados acham-se descritos nas Seções 2, 3 e 4 deste estudo.

Diante disso, foi possível adentrar ao segundo momento metodológico, indicado na Seção 5, composto pelo estudo de caso com o Grupo Jacto (Pompeia/SP), pela pesquisa documental e pelo uso da Metodologia Sistemática Soft (MSS), permitindo com isso o alcance do segundo objetivo específico, no qual o conhecimento teórico e prático envolvendo as temáticas desta tese (aprendizagem organizacional, competência em informação e gestão de pessoas) puderam ser inter-relacionadas contemplando o universo de pesquisa escolhido, tendo como amostragem a sua equipe de colaboradores, especificamente aqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas, constituído de 13 colaboradores e um gestor de GP como sujeitos de pesquisa participantes. Os resultados possibilitaram demonstrar a relevância de se trabalhar inter-relacionando-se a área de gestão de pessoas com a aprendizagem organizacional e a competência em informação no âmbito das

organizações, sendo tal premissa fundamental para o desenvolvimento e finalização da Tese e que ainda proporcionaram o desenvolvimento de uma modelagem conceitual como um contributo norteador para que a área de Gestão de Pessoas (GP) possa utilizar a Competência em Informação (CoInfo) como diferencial facilitador da Aprendizagem Organizacional (AO), junto ao contexto organizacional.

Desse modo, procedeu-se à terceira etapa desta Tese e indicada na Seção 6, contemplando o seu desenvolvimento, a análise e interpretação dos resultados do estudo de caso e das metodologias empregadas para sua consecução.

Nesse sentido, realizou-se a caracterização do estudo, por meio da pesquisa documental visando explicar um histórico sobre o Grupo Jacto e área amostral que foi trabalhada, objetivando dar subsídios informacionais que colaborassem para a realização e uso da MSS a fim de oferecer a possibilidade de indicar junto à organização estudada, subsídios para retratarem problemas reais partindo de um pensamento sistêmico, bem como de ofertar uma importante contribuição como instrumento de apoio à troca de ideias, estímulo à criatividade, na melhoria da aprendizagem organizacional, no desenvolvimento da competência em informação, permitindo uma inter-relação entre essas temáticas e a gestão de pessoas resultando desse modo no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Assim, para compor as informações dos estágios iniciais 1 e 2 da MSS, foram utilizados outros métodos e técnicas, tais como: entrevista com roteiro estruturado com o gestor da área e, ainda, a aplicação junto aos colaboradores pertencentes aos processos da área de GP, do método de inteligência criativa e de mapas mentais de Buzan (2005; 2009), para compor a situação problema expressada e a figura rica derivada dessa situação. E, ainda, corroborando com a consecução dos estágios 1 e 2, houve a aplicação da oficina de expressão com o desenvolvimento do Diagrama Belluzzo® em consonância com os padrões e indicadores de competência em informação propostos por Belluzzo (2007), buscando-se trazer como resultado a situação problema atual da área de gestão de pessoas, o que permitiu a continuidade da análise e estruturação dos próximos estágios da MSS.

Observou-se ainda, por meio das informações levantadas, tanto com o gestor quanto com os colaboradores dispostos nos processos da área de gestão de pessoas, que mesmo sem conhecer, há atividades desenvolvidas com alguns princípios vinculados aos padrões e indicadores da competência em informação em suas necessidades de informação para subsidiar as tarefas diárias e novos aprendizados.

Isso permitiu explorar na oficina de expressão junto a esses colaboradores as vantagens que o uso das ferramentas baseadas nos padrões e indicadores Belluzzo (2007), configuram no que tange à como acessar e identificar a informação necessária, verificar as questões legais e éticas e contribuir para que eles possam disseminar esse aprendizado aos demais membros da área de GP, criando uma corrente inicial de aprendizado coletivo organizacional.

No estágio 3 da MSS foram estabelecidas as causas raízes essenciais junto à situação problema verificada nos estágios 1 e 2, demonstrando a possibilidade de se criar um sistema relevante que contemplasse aspectos da Colnfo e de aprendizagem organizacional, os quais permitiram confirmar a inter-relação sobre essas temáticas contribuindo para a área de gestão de pessoas. Então, seguindo tais premissas foi elaborado no estágio 4 da MSS o modelo conceitual que proporcionou expressar junto ao mundo sistêmico (não real) um modelo em que a Colnfo se relaciona à AO, e que dessa inter-relação possibilitaria a área de gestão de pessoas obter estímulos necessários para que seus colaboradores pudessem construir novos saberes, competências e conhecimentos levando a criação de um ambiente organizacional de aprendizado permanente.

Por conseguinte, no estágio 5 realizou-se a comparação do pensamento sistêmico (modelo conceitual) com o mundo real (situação problema, descrita nos estágios 1 e 2), sendo possível notar a necessidade de criar processos e práticas que incentivem trabalhar com competência em informação, voltando-se ao aprendizado e ao desenvolvimento de novos saberes e habilidades, que possibilitem o pensamento crítico a respeito da busca e uso da informação e da construção de conhecimento organizacional. Finalizando a aplicação da MSS, foram elencados nos estágios 6 e 7 as recomendações de possíveis mudanças e soluções para a solução problema, visando-se contribuir para o alcance dos resultados esperados. Dentre tais sugestões destacam-se a definição dos processos para diagnosticar/identificar as necessidades de informação e aprendizado; trabalhar na identificação de possibilidades que contribuam para a obtenção de competências ligadas ao acesso à busca de informação e aprendizado; desenvolvimento de uma cultura de aprendizado que leve a uma aprendizagem significativa e a um aprender a aprender constante junto ao ambiente organizacional, entre outros pontos sugeridos que proporcionaram a organização alcançar um estado de uma organização que aprende, ou seja, que tem

como essência a aprendizagem e o forte desempenho de suas habilidades, saberes e competências, tais como a ColInfo.

Com isso em síntese, frente ao apresentado, as análises permitiram compor a ideia de que a ColInfo e a aprendizagem organizacional inter-relacionadas levam as pessoas a compreender e refletir, a partir da experiência de uso da informação e de suas dificuldades, lacunas, incertezas e acertos que ocorrem em todo o processo de busca, recuperação, avaliação, uso e disseminação da informação. Foi possível perceber uma visão e uma mudança de mentalidade até requerida pela gestão ao se realizar com senso crítico os desdobramentos que acontecem com a informação, visando o seu gerenciamento consciente por meio de informações pertinentes e de qualidade e que possibilitem a construção de conhecimento e a absorção de aprendizagens mais relevantes. Desse modo, tem-se que o aprendizado pode ser aprimorado com o desenvolvimento da ColInfo na organização. E, a partir dessa competência, buscar o engajamento dos colaboradores de forma que compreendam a relevância dessa capacitação no que tange ao compartilhamento do conhecimento com assertividade, buscando percorrer caminhos que levem ao alcance das metas e de resultados individuais e organizacionais.

Por isso, a transversalidade da ColInfo com a AO como insumo para a GP é relevante junto ao cenário organizacional, observada a sua natureza multifacetada e integrada de informações, conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que compõem um caráter elencado no pensamento crítico e reflexivo, no aprender a aprender e na aprendizagem significativa e colaborativa.

No que se refere, à elaboração e proposição da modelagem conceitual teórico-prática, esta encontra-se representada pela Figura 29 - Modelagem Conceitual aplicável à área de Gestão de Pessoas e como facilitadora da Aprendizagem Organizacional, embasada na Competência em Informação, Metodologia Sistêmica Soft e no Método de Análise e Solução de Problemas – presente na Seção 6, a qual admitiu evidenciar a inter-relação da ColInfo com a busca pelo aprendizado organizacional junto da esfera da GP. Também dispendo responder a esta questão problema (relacionada com essa articulação entre a ColInfo e a AO) com um enfoque sistêmico, foi introduzida à modelagem a Metodologia Sistêmica Soft – MSS (CHECKLAND, 1981) que com o aporte dos seus sete estágios possibilitariam a concepção de hipóteses que resultariam em um modelo “ideal” de práticas voltadas à aprendizagem. E, aspirando a criação desse modelo ideal encontrou-se no Método de

Análise e Solução de Problemas – MASP (CAMPOS, 1992), a metodologia sistemática que pudesse adicionar suporte à resolução do problema e, por ser um instrumento conhecido e validado no contexto organizacional, contribuiu com os subsídios e parâmetros teórico-práticos apresentados na modelagem.

Além disso, a modelagem conceitual permitiu gerar um contributo prático com a criação de um ciclo processual (Figura 30) que contempla diretrizes e orientações que objetivam colaborar conceitualmente como um referencial teórico-prático para a área de gestão de pessoas, sendo este um elemento a ser introduzido junto ao ambiente organizacional, constituindo um aporte de articulação entre a ColInfo e a AO, corroborando para o incremento de conhecimentos, habilidades e atitudes; ademais quanto maior o entendimento desse ciclo, melhor será a utilização e relevância dessa modelagem, elevando dessa maneira a divulgação e a necessidade da ColInfo no contexto das organizações, difundindo seu uso e o valor do tripé conceito-ambiente-práxis, configurando novas perspectivas acerca da Competência em Informação (ColInfo).

Concluindo, com a grandeza das informações/etapas descritas na modelagem conceitual e com o fluxo concebido por meio dessa abordagem, observou-se a possibilidade de aplicar todo esse constructo conceitual por meio da criação de um *framework* (Quadro 39) que oferta um diagnóstico e planejamento que permite à área de GP concentrar esforços em desenvolver seus colaboradores com base em uma aprendizagem organizacional oportuna e eficaz, articulada com os princípios da ColInfo.

Salienta-se que novos estudos podem ser elaborados futuramente, com base nas premissas descritas na modelagem conceitual, e no ciclo aplicável à área de gestão de pessoas e como facilitadora da aprendizagem organizacional, embasada na competência em informação, MSS e no MASP, bem como no *framework* voltado para o desenvolvimento da aprendizagem com base na ColInfo, não exaurindo a amplitude de maiores reflexões a respeito dessas temáticas primordiais não somente para a área da Ciência da Informação, mas, para todas as áreas que necessitem desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes, pensamento crítico, autonomia, aprendizagem significativa e um aprender a aprender constante.

Por fim, a ColInfo contribui não só para as questões de aprendizagem no ambiente organizacional, mas sim tem com alicerce essencial para o desenvolvimento e o domínio de novas competências e habilidades, visando contribuir para que os

profissionais estejam preparados para atuar em qualquer ambiência. Essa consciência que a ColInfo proporciona, age transversalmente em articulação com áreas estratégicas da aprendizagem, da pesquisa, da inovação e da construção do conhecimento. De modo geral, a ColInfo é hoje um elemento fundamental de inclusão das pessoas para constituir uma sociedade conhecedora e consciente de seu papel quanto as questões políticas, econômicas, sociais, legais, éticas e tecnológicas que abarcam o seu desenvolvimento profissional, bem como para o exercício de sua cidadania.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 244-284.
- AL-HAWARY, S. I. S. Human resource management practices as a success factor of knowledge management implementation at health care sector in Jordan. **International Journal of Business and Social Science**, v. 6, n. 11, p. 83-98, 2015. Disponível em: https://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_11_1_November_2015/10.pdf. Acesso em: 11 abr. 2018.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Report of the presidential committee on information literacy**: final report. Chicago: ALA, 1989. Disponível em: www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential. Acesso em: 01 fev. 2019.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **A progress report on information literacy**: an update on the American Library Association Presidential Committee on Information Literacy final report. Chicago: ALA, 1998.
- ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: Ibpex, 2011. p. 115-147.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a08.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Os novos horizontes de gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo, 1980.
- ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. 2005. 250 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2005.
- ARAÚJO, R. C. O. S.; SOUZA FILHO, T. A. Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira. **Reflexões Econômicas**, Ilhéus, n. 3, v. 1, p. 78-91, 2017. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/index.php/reflexoeseconomicas/article/view/1324>. Acesso em: 21 maio 2018.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2009.

ASSMANN, H. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 1998.

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: 05 maio 2019.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Framework for information literacy for higher education**. Chicago: ACRL, 2016. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/standards/ilframework>. Acesso em: 10 jan. 2020.

AUSUBEL, D. P. Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento. In: ELAM, S. (org.) **La educacion y la estructura del conocimiento**. Buenos Aires: El Ateneo, 1973. p. 211-238.

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

AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J.; HANESIAN, H. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: Editora Interamericana, 1980.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 8 n. 4, p. 1-17, jul./ago. 2002.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 13, num. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 16 mar. 2019.

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

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

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.

BASSETTO, C. L. **Redes de conhecimento**: espaço de competência em informação nas organizações contemporâneas. Bauru: Ide@ Editora, 2013.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais [...]**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-31.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2019.

BEHRENS, S. J. A conceptual analysis and historical overview of information literacy. **College and Research Libraries**, v. 55, n. 4, p. 309-322, 1994. Disponível em: <https://www.ideals.illinois.edu/handle/2142/41773>. Acesso em: 13 fev. 2019.

BEHRENS, S. J. **Undergraduate library and information skills in a distance learning environment**. 1992. 429 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - University of South Africa (UNISA), Pretoria, 1992. Disponível em: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/18073/thesis_behrens_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 13 fev. 2019.

BELLINI, C. G. P.; RECH, I.; BORENSTEIN, D. Soft Systems Methodology: uma aplicação no “pão dos pobres” de Porto Alegre. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 jun. 2016.

BELLUZZO, R. C. B. **Competência em informação no Brasil**: cenários e espectros. São Paulo: ABECIN, 2018.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: vivências e aprendizado. *In*: BELLUZZO, R.C. B.; FERES, G. G. (orgs.). **Competência em informação**: das reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p. 58-74.

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

BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 78-89, dez. 2006.

BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais para o desenvolvimento da competência em informação. *In*: PASSOS, R.; SANTOS, G. C. (orgs.). **Competência em informação na sociedade da aprendizagem**. Bauru: Kayrós, 2005. p. 29-49.

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

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

BELLUZZO, R. C. B. **Relatório final apresentado ao Programa de Pós-Doutorado em Gestão Escolar**. Araraquara: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, 2003.

BELLUZZO, R. C. B. A information literacy como competência necessária à fluência científica e tecnológica na sociedade da informação: uma questão de educação. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 8., Bauru, 2001. **Anais eletrônicos** [...]. Bauru: SIMPEP, 2001. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=8. Acesso em: 22 nov. 2018.

BENITO MORALES, F. Nuevas necesidades, nuevas habilidades. Fundamentos de la alfabetización en información. *In*: GOMÉZ HERNÁNDEZ, J. A. (org.). **Estrategias y modelos para enseñar a usar información**. Murcia: KR, 2000. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/6717/2/EMPEUicap1.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

BIOLCHINI, J.C.A., et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v.21, n.2, p.133-151, 2007.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

BOHRT PELAEZ, M. R. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. **Rev Ciencia y Cultura**, n. 8, p. 123-131, dez. 2000. Disponível em: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 12 abr. 2019.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 1-48, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/635025/Managing_an_organizational_learning_system_by_aligning_stocks_and_flows. Acesso em: 18 jan. 2019.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional: contextos e propostas**. Curitiba: InterSaberes, 2012. p. 93-130.

BRERETON, P. et al. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of Systems and Software**, v. 80, n. 4, p. 571–583 April 2007, 5th International Workshop on Software and Performance. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412120600197X>. Acesso em: 02 abr. 2019.

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

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

BUZAN, T. **Mapas mentais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

BUZAN, T. **O poder da inteligência criativa: 10 maneiras de ativar o seu gênio criativo**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 227-247.

CAIADO, R. et al. Metodologia de revisão sistemática da literatura com aplicação do método de apoio multicritério à decisão smarter. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse 2016**, FIRJAN, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_002.pdf. Acesso em: 19 nov. 2019.

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

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

CAMPELLO, B. S. **Biblioteca escolar: temas para uma prática pedagógica**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARAVANTES, G. R.; PEREIRA, M. J. L. B. Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, abr./jun. 1981, p. 23-44. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/11617/pdf_67. Acesso em: 20 jan. 2019.

CAREGNATO, S. E. O desenvolvimento de habilidades informacionais: o papel das bibliotecas universitárias no contexto da informação digital em rede. **Revista de Biblioteconomia e Comunicação**, Porto Alegre, v. 8, p. 47-55, jan./dez., 2000.

CARRO, F. D.; CALÓ, A. La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. In: JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA, 7., 2012, La Plata. **Anais eletrônicos** [...]. La Plata: JSUNLP, 2012. Disponível em: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>. Acesso em: 13 maio 2018.

CARVALHO, A. V. **A aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTELLS, M. La era de la información: economía, sociedad y cultura. In: CASTELLS, M. **La sociedad en red**. Madrid: Alianza Editorial, S. A., 2000. v. 1.

CASTRILLÓN, M. A. G.; FISCHER, A. L. Modelo teórico de aprendizaje organizacional. **Pensamiento & Gestión**, n. 24, p. 195-224, jul. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>. Acesso em: 26 fev. 2019.

CAVALCANTI, M. F.; DE PAULA, V. A. F. Teoria geral dos sistemas I. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (org). **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-14.

CAVALERI, S.; FEARON, D. **Managing in organizations that learn**. Cambridge: Blackwell, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. Aprendizado como inteligência organizacional. *In*: TARAPANOFF, K. (Org.) **Aprendizado organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: Ibpex, 2011. p. 33-54.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2. ed. Medford: Information Today, 1998.

CHOPRA, D. **A alma da liderança**: desvendando seu potencial para a grandeza. Rio de Janeiro: Rocco Digital, 2012.

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. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3294/2910>. Acesso em: 22 fev. 2019.

CORTELLA, M. S. **A escola e o conhecimento**: fundamentos epistemológicos e políticos. 10. ed. São Paulo, Cortez: Instituto Paulo Freire, 2006.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999.

CROSSAN, M. *et al.* Organizational learning: dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, G. S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, v. 36, p. 9-31, summer 1994.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. Brasília: UNESCO, 1998.

DEMO, P. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DENYER, D., TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. London: Sage Publications Ltd., p. 671-689, 2009.

DESSLER, G. **Human resource management**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

DE LUCCA, D. M.; FIALHO, F. A. P.; VITORINO, E. V. Competência em informação e aprendizagem ao longo da vida nas organizações que aprendem. **RICI: Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 11, n. 3, p. 590-608, set./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/10373>. Acesso em: 30 mar. 2019.

DIONÍSIO, E. T. **Gestão estratégica de pessoas**. Natal: Edunp, 2011.

DONAIRES, O. S. Aplicação conjunta do VSM e da SSM ao problema do planejamento e controle de múltiplos projetos concorrentes. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (orgs.). **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 211-232.

DOYLE, C. S. **Information literacy in an information society**: a concept for the information age. New York: ERIC, 1994.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p. 23-35, 2003.

DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. 173 f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings** [...]. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ECHEVERRÍA, R. **Ontología del lenguaje**. Santiago: J. C. Sáez Editor, 2003.

ERTHAL, A. **Evolução histórica da administração de recursos humanos**: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS. 2015. 30 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas) – Centro Universitário Univates, Lajeado, 2015.

EVANS, D. The systematic review report. **Collegian Journal**, Vol. 11, nº 1, 2004, p. 8-11. Disponível em: [https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696\(08\)60448-5/pdf](https://www.collegianjournal.com/article/S1322-7696(08)60448-5/pdf). Acesso em: 15 jan. 2019.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2009.

FARIAS, G. B.; SANTOS, R. N. R. Aprendizagem organizacional: desenvolvendo a competência em informação no ambiente universitário. **Folha de Rosto – Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Juazeiro do Norte, v. 4, n. 1, p. 66-75, jan./jun., 2018. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/53420>. Acesso em: 22 nov. 2019.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 set. 2018.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas -RAE**, v. 35, n. 5, p. 14-20, set./out. 1995.

FORCHERI, P.; MOLFINO, M. T.; QUARATI, A. ICT driven individual learning: new opportunities and perspectives. **Educational Technology & Society**, v. 3, n. 1, p. 51-61, 2000.

FURTADO, R. L. **A competência em informação no cenário arquivístico**: uma contribuição teórico-aplicada. 2019. 364 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2019.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. *In*: GESTÃO do conhecimento. **Harvard Business Review** (org.). 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 50-81.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul-ago. 1993.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. *In*: DUNNET, M. D.; HOUGH, L. M. (orgs.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

GONÇALVES, P. M. Metodologia de sistemas flexíveis (*Soft Systems Methodology* – SSM). *In*: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (orgs.). **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006. p.161-172.

GORLA, M. C.; LAVARDA, C. E. F. Teoria da contingência e pesquisa contábil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, p. 1-18, dez. 2002. Disponível em: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/46/40>. Acesso em: 10 fev. 2019.

GUSDORF, M. L. Recruitment and selection: hiring the right person. **Society for Human Resource Management**, 2008. Disponível em: <https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HATSCHBACH, M. H. L. **Information literacy**: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior. 2002. 108 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pós-Graduação em Ciência da Informação

do MCT/IBICT – UFRJ/ECO, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2002.

HATSCBACH; M. H. L.; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-34, 2008. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/issue/view/6>. Acesso em: 06 jan. 2019.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. *In*: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (eds.). **Handbook of organizational design**: adapting organizations to their environment. Oxford: Oxford University Press, 1981. p. 3-27.

HORTON JUNIOR, F. W. **Overview of information literacy resources**. Paris: UNESCO, 2013. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview_info_lit_resources.pdf. Acesso em: 10 fev. 2019.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: sextante. 2006.

KARAWCZYK, T. C. Aprendizagem nas organizações: uma perspectiva multinível. **Boletim Técnico Senac**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 32-51, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/112>. Acesso em: 20 fev. 2019.

KASPER, H. **O processo de pensamento sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. 2000. 291 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2000.

KEIDANN, G. L. Utilização de mapas mentais na inclusão digital. *In*: ENCONTRO DE EDUCOMUNICAÇÃO E DIREITOS HUMANOS (EDUCOM SUL), 2., 2013, Ijuí-RS. **Anais eletrônicos** [...]. Ijuí-RS: EDUCOM Sul, 2013. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/educomsul/2013/com/qt3/7.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2019.

KIM, D. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In*: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KIRTON, J.; BARHAM, L. Information literacy in the workplace. **The Australian Library Journal**, v. 54, n. 4, p. 365-376, nov. 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00049670.2005.10721784?needAccess=true&>. Acesso em: 12 fev. 2019.

KITCHENHAM, B; CHARTERS, S. **Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering**. Keele University and Durham University Joint Report, 2007.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. *In*: STARKEY, K. (org.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

KOMMERS, L. N. **Os desafios estratégicos nos processos de gestão de pessoas**: um estudo na empresa “Totens Pizzaria”, de Joinville, SC. 2012. 74 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Ijuí, 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1410/Lisiane%20Neuberger%20Kommers.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 abr. 2019.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2012.

KRAISIG, A. R.; BRAIBANTE, M. E. F. Mapas mentais: instrumento para a construção do conhecimento científico relacionado à temática “cores”. **South American Journal of Basic Education, Technical and Technological**, v. 4, n. 2, p. 70-83, 2017. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1410/Lisiane%20Neuberger%20Kommers.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 jul. 2019.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

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 jan. 2019.

LAVILLE C., DIONNE J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte, Editora UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. *In*: LE BOTERF, G. **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LECARDELLI, J.; PRADO, N. S. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 21-46, 2006.

LEE, S., *et al.* A system of organizational learning using cognitive maps. **International Journal of Management Science**, v. 20, 1992.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95-112, wint. 1993.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1998.

LEVY, Y; ELLIS, T. J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science Journal**, v. 9, p. 181 - 212, 2006.

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. A visão sistêmica e a estratégia para a sustentabilidade: um estudo de caso no setor sucroenergético brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 8., 2012, Poços de Caldas. **Anais eletrônicos** [...]. Poços de Caldas: CBS, 2012. Disponível em: http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html. Acesso em: 23 jun. 2016.

LIMA, A. C. S.; GOSLING, M. A espiral do conhecimento: uma experiência em processo de desenvolvimento de software dentro da universidade. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 1-23, maio/jun. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137446004>. Acesso em: 16 mar. 2019.

LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 187-202, maio/ago. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n2/v13n2a07.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

MAGER, R. F. **A formulação de objetivos de ensino**. 7. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1987.

MALAFI, E.; LIU, G.; GOLDSTEIN, S. Business and workplace information literacy: three perspectives. **Reference & User Services Quarterly (RUSQ)**, v. 57, n. 2, p. 79-85, wint. 2017. Disponível em: <https://journals.ala.org/index.php/rusq/article/view/6521/8670>. Acesso em: 28 mar. 2019.

MALDONADO, M.P. Aprendizaje organizacional: conceptos, procesos y estrategias. **Hitos de Ciencias Económico Administrativas**, v. 6, n.15, p. 31-39, maio/ago. 2000.

MANTEROLA, C. *et al.* Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. **CIRUGÍA ESPAÑOLA**, 91 (3), p. 149 -155, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUARDT, M. **Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement**. New York: McGraw-Hill, 1996.

MARQUES, J. R. **O que é aprendizagem organizacional**. Goiânia: IBC, 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-aprendizagem-organizacional/>. Acesso em: 19 jul. 2019.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8 – 18, jan./abr. 2008.

MARX, K. O processo de trabalho e o processo de valorização. In: MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I: O processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013, p. 188-201.

MASLOW, A. H. A Theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 18 maio 2018.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636/6973>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MENESES PLACERES, G. La evaluación en la alfabetización informacional en el contexto de la educación superior: aproximación teórica. **Biblios**, n. 31, p. 1-11, 2008.

MENEZES, P. L.; VITORINO, E. V. A competência informacional fundamentada na dimensão ética. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 2014.

MEYER-DOHM, P. Human resources 2020: structures of the 'learning company'. In: CONFERENCE PROCEEDINGS, HUMAN RESOURCES IN EUROPE AT THE DAWN OF THE 21ST CENTURY, 1., 1992, Luxembourg. **Proceedings** [...]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1992.

MICHAELIS ON-LINE. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=BVQAw>. Acesso em: 05 jul. 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, D. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. **Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 485-505, 1996.

MILLS, D. Q.; FRIESEN, B. The learning organization. **European Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 146-156, 1992.

MIRANDA, S. V. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências informacionais. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional: contextos e propostas**. Curitiba: InterSaberes, 2012. p. 243-287.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.

MORAES, C. R. B. **Gestão do conhecimento nas organizações**: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. 2010. 191 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2010.

MOREIRA, J. N. *et. al.* Subsistemas e processos de gestão de pessoas na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. In: JORNADA DE PESQUISA, 22., Ijuí, 2017. **Anais eletrônicos** [...]. Ijuí: UNIJUÍ, 2012. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaokonhecimento/article/view/7855>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MOTTA, F. C. P. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista Adm. Empresas**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 17-33, jan./mar. 1971. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000100003. Acesso em: 23 maio 2018.

MULROW, C.D. Systematic reviews rationale for systematic reviews. **British Medical Journal**, v.309, p. 597-599, 1994.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, R. **Organizational architecture**: designs for changing organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NOGUEIRA, A. C.; MENDES, F. C.; AGUIAR, R. M. V. T. **Sociedade e organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. R. R.; DUTRA, K. E. A aprendizagem organizacional como ferramenta em prol da integração coletiva nas organizações. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, n. 3, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/MTk3.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

ORIBE, C. Y. **Quem resolve aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional**. 2008. 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

OTTONICAR, S. L. C.; VALENTIM, M. L. P.; FERES, G. G. Competência em informação e os contextos educacionais, tecnológico, político e organizacional. **Revista Ibero-Americana em Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 124-142, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2203>. Acesso em: 19 jul. 2019.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 8, n. 4, p.115-138, out./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a07>. Acesso em: 22 jan. 2019.

PARENTE, C. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 50, p. 89-108, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n50/n50a05.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PIRES, J. G. C. Aprendizagem organizacional através da metodologia de solução de problemas - MASP. **X SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ce8a/5e7b1f5337963b1656f9bf91000ea85a1122.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2020

PIZOLOTTO, M. F.; DREWS, G. A. **Gestão de pessoas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Makron, 1991.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RADER, H. B. Bibliographic instruction or information literacy – 1990. **College and Research Libraries News**, v. 51, n. 1, p. 18-20, 1991.

RADER, H. B. Information literacy and the undergraduate curriculum: the library and undergraduate education. **Library Trends**, v. 44, n. 2, p. 270-279, 1995.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, R. V. **Teorias da administração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHE, G. A.; MONTE ALTO, R. As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: a quinta disciplina. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001. Disponível em: <https://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

RIGGENBACH, D. **Percepções de empregados de uma organização não-governamental sobre a aprendizagem individual no contexto de trabalho**. 2007. 104 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2007.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

ROCKEMBACH, M. Avaliação arquivística: uma análise baseada em revisão sistemática de literatura. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. esp., p. 90-98, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2018v23nespp90>. Acesso em: 20 fev. 2019.

RODRIGUES, C. A. Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. **Management Decision**, v. 39, n. 10, p. 880-889, 2001. Disponível em: https://www.esf.edu/for/germain/rodrigues_2_14.pdf. Acesso em: 18 maio. 2018.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, D. **Contratando a melhor pessoa: um guia eficaz e prático para você identificar os melhores potenciais para sua equipe**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 471-499, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/12181672_The_Science_of_Training_A_Decade_of_Progress. Acesso em: 30 mar. 2018.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, C. A. **Competência em Informação na formação básica dos estudantes da educação profissional e tecnológica**. 2017. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2017.

SANTOS, C. A. **Análise de instrumentos de avaliação da competência informacional voltados para a educação superior**. 2011. 180 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2011.

SANTOS, L. A. *et al.* Clima organizacional: uma abordagem perceptiva entre gestores e colaboradores. **Revista Sociais & Humanas**, v. 31, n. 2, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/30768/pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SANTOS, O. S.; PEREIRA, J. C. S.; OKANO, M. T. A implantação da ferramenta da qualidade MASP para melhoria contínua em uma indústria vidreira. *In*: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15, 2012. **Anais...** São Paulo, SP: FGV, 2012. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/view/81>. Acesso em: 30 jan. 2020.

SANTOS, V. C. B. **Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações: o caso da empresa Mizumo (Pompéia/SP)**. 2014. 177 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2014.

SANTOS JUNIOR, A. B.; BISPO, F. C. S.; MOURA, L. S. A gestão da aprendizagem nas organizações. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: SEGeT, 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1075_A%20Gestao%20da%20Aprendizagem%20nas%20Organizacoes.pdf. Acesso em: 20 jan. 2019.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, n. 1, 2009. Disponível em: <https://elizabethruano.com/wp-content/uploads/2017/08/sa-silva-2009-pesquisa-documental.pdf>. Acesso em 15 jan. 2020.

SCHANK, R. **The connoisseur's guide to the mind**: how we think, how we learn, and what it means to be intelligent. New York: Summit Books, 1991.

SCHWANDT, D.; MARQUARDT M. **Organizational learning**: from world-class theories to global best practices. Boca Raton: St. Lucie Press, 2000.

SECRETARY OF LABOR AND MEMBERS OF THE SECRETARY'S COMMISSION ON ACHIEVING NECESSARY SKILLS [SCANS]. **What work requires of schools. The secretary's commission on achieving necessary skills U.S. department of labor**. 1991. Disponível em: <https://wdr.doleta.gov/SCANS/whatwork/whatwork.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática na organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1994.

SENGE, P. *et al.* **The fifth discipline fieldbook**: strategies and tools for building a learning organization. New York: Currency-Doubleday, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. P. *et al.* Aplicação da teoria da contingência na gestão empresarial na segunda década do século XXI. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CONAPE), 3., 2014, Francisco Beltrão. **Anais eletrônicos** [...]. Francisco Beltrão: CONAPE, 2014. Disponível em: http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/iii_conape/Arquivos/Artigos/Artigoscompletos/ADMINISTRACAO/9.pdf. Acesso em: 30 mar. 2018.

SILVEIRA, H. F. R.; CRUZ JÚNIOR, A. F. Inovação e aprendizagem em ambientes interorganizacionais colaborativos. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: Ibpx, 2011. p. 179-211.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SLATER, S.F., AND NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SNYDER, W. M.; CUMMINGS, T. G. Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, jul. 1998.

SOUZA, H. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

STAREC, C. As novas fronteiras do conhecimento no mundo de trabalho. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Aprendizado organizacional**: contextos e propostas. Curitiba: InterSaberes, 2012. p. 131-158.

STATA, R. Organizational learning: the key to management innovation. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 3, p. 63-74, spring 1989.

STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Saraiva, 2012.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2000.

TAKEUCHI, H. **Beyond knowledge management**: lessons from Japan. 1998. Disponível em: <http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/02/takeuchi.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2019.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

TADAIESKY, L. T. Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, 2008, v. 28, n. 1, p. 122-137, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v28n1/v28n1a10.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

TARAPANOFF, K.; FERREIRA, J. R. Aprendizado organizacional: panorama da educação corporativa no contexto internacional. *In*: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBCT; UNESCO, 2006. p. 181-210.

TASDEMIR, C.; GAZO, R. A systematic literature review for better understanding of lean driven sustainability. **Sustainability**, 2018, 10, 2544; doi:10.3390/su10072544. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2544/pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

UDUJI, J. I. A synthesis of Taylor's and Fayol's management approaches for managing marketing executives in Nigerian Banks. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n. 13, 2014. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.6838&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 16 set. 2018.

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: 16 mar. 2019.

URIBE TIRADO, A. Interrelaciones entre veinte definiciones-descripciones del concepto de alfabetización en información: propuesta de macro-definición. **ACIMED**, v. 20, n. 4, p. 1-22, 2009.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 97-109, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4050>. Acesso em: 23 fev. 2019.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008.

VAZQUEZ, A. C. S.; MÜLLER, C. M. **Manual de boas práticas de recursos**. Porto Alegre, RS: Buqui, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERSIANI, A. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-44, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n4/v14n4a02.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2020.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 13, p. 3-7, dez. 2007.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 40, n. 1, p. 99-110, 2011.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em: 12 abr. 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.

WEINER, S. A. Information literacy and the workforce: a review. **Education Libraries**, v. 34, n. 2, p. 7-14, winter. 2011. Disponível em: <https://educationlibraries.mcgill.ca/article/view/306/302>. Acesso em: 25 jun. 2019.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WILIAMS, D.; COOPER, K.; WAVELL, C. **Information literacy in the workplace**: an annotated bibliography. Reino Unido: Robert Gordon University, 2014. Disponível em: <http://www.researchinfonet.org/wp-content/uploads/2014/01/Workplace-IL-annotated-bibliography.pdf>. Acesso em: 03 out. 2018.

WYSE, R. M. Gestão de pessoas: dos primórdios à atualidade. **Revista de Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 19, n. 30, p. 29-33, 2015. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/3661/3135>. Acesso em: 18 mai. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2011.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZUCCARI, P. **Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação**: uma contribuição teórico-aplicada. 2019. 215 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília, Marília, 2019.

APÊNDICE A – Roteiro base para entrevista estruturada a ser aplicada com o gestor de pessoas

1) Cargo/Função:

2) Área de atuação:

3) Tempo de atuação:

4) Formação acadêmica:

5) Quais os processos/atividades fundamentais que envolvem a cadeia produtiva da gestão de pessoas como sua área de atuação na organização?

6) Como considera a informação e o conhecimento para o desempenho ideal e a inovação nos processos/atividades identificados?

7) Quais os tipos de informação que você necessita para desenvolver suas atividades de rotina diária?

8) O que você interpreta em ser “competente em informação” na sua área de atuação na organização?

9) Quais são as principais fontes de informação utilizadas nos processos/atividades da cadeia produtiva para a área da gestão de pessoas?

10) Mediante a informação captada, como se dá seu uso e propagação dentro dos processos/atividades da cadeia produtiva para a área da gestão de pessoas?

11) A sua área de atuação possui alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações que são úteis em suas atividades, processos ou gerenciamento?

12) Como você vê a importância do acesso e uso da informação para a aprendizagem organizacional na área de gestão de pessoas?

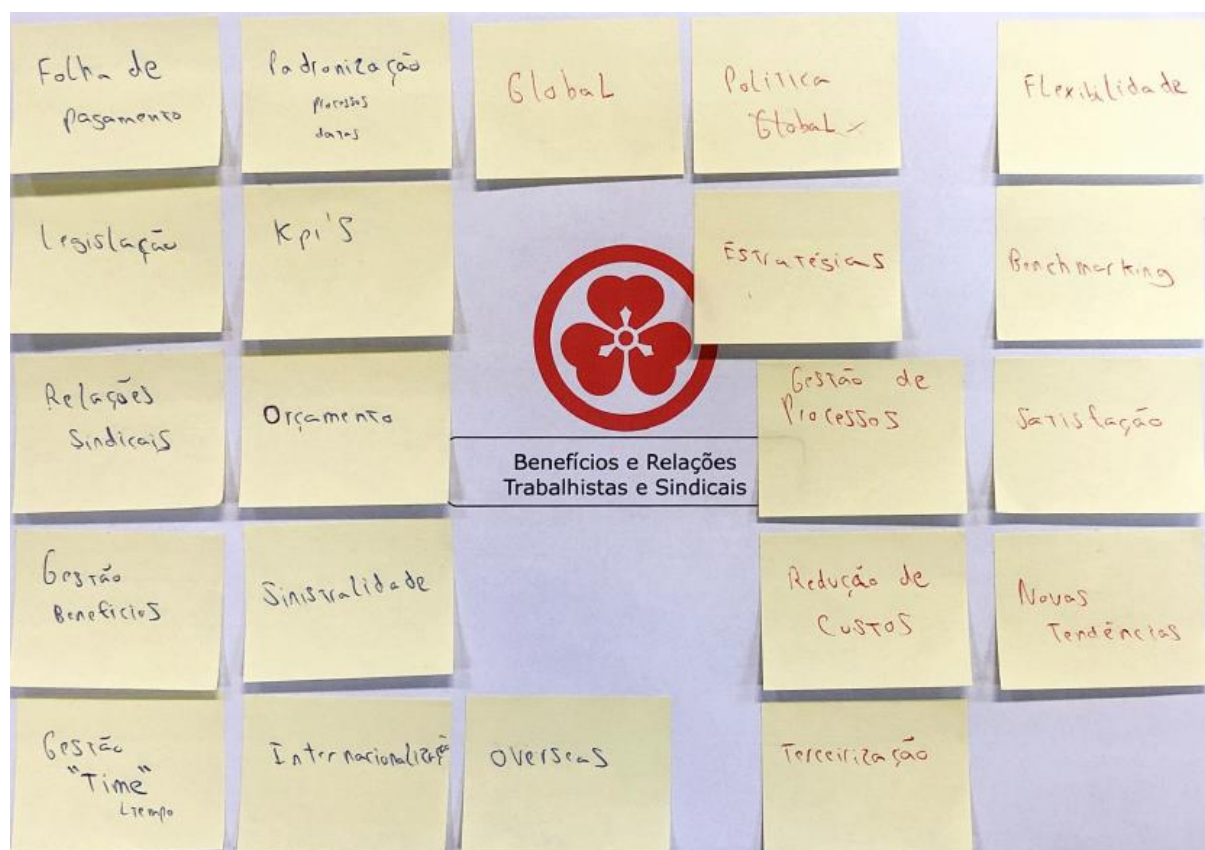
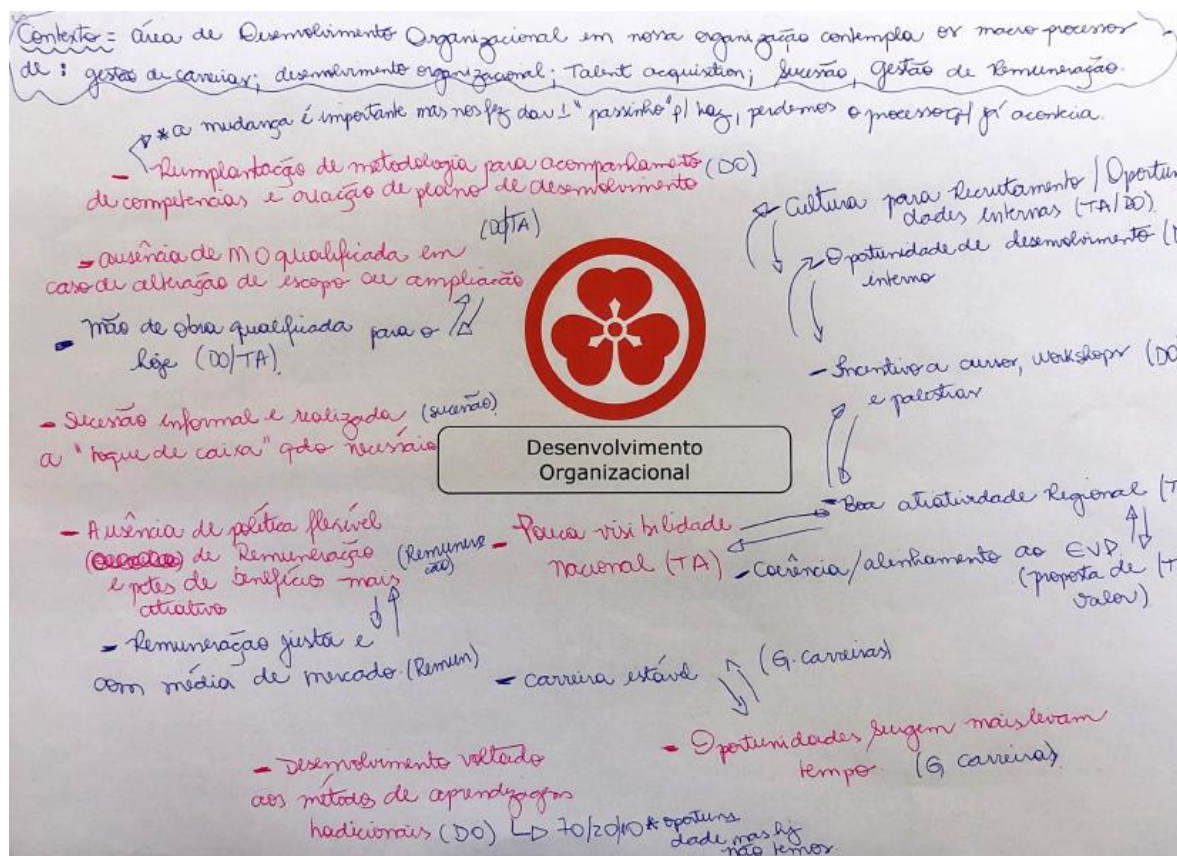
13) Quais os desafios da área de gestão de pessoas quanto à aprendizagem?

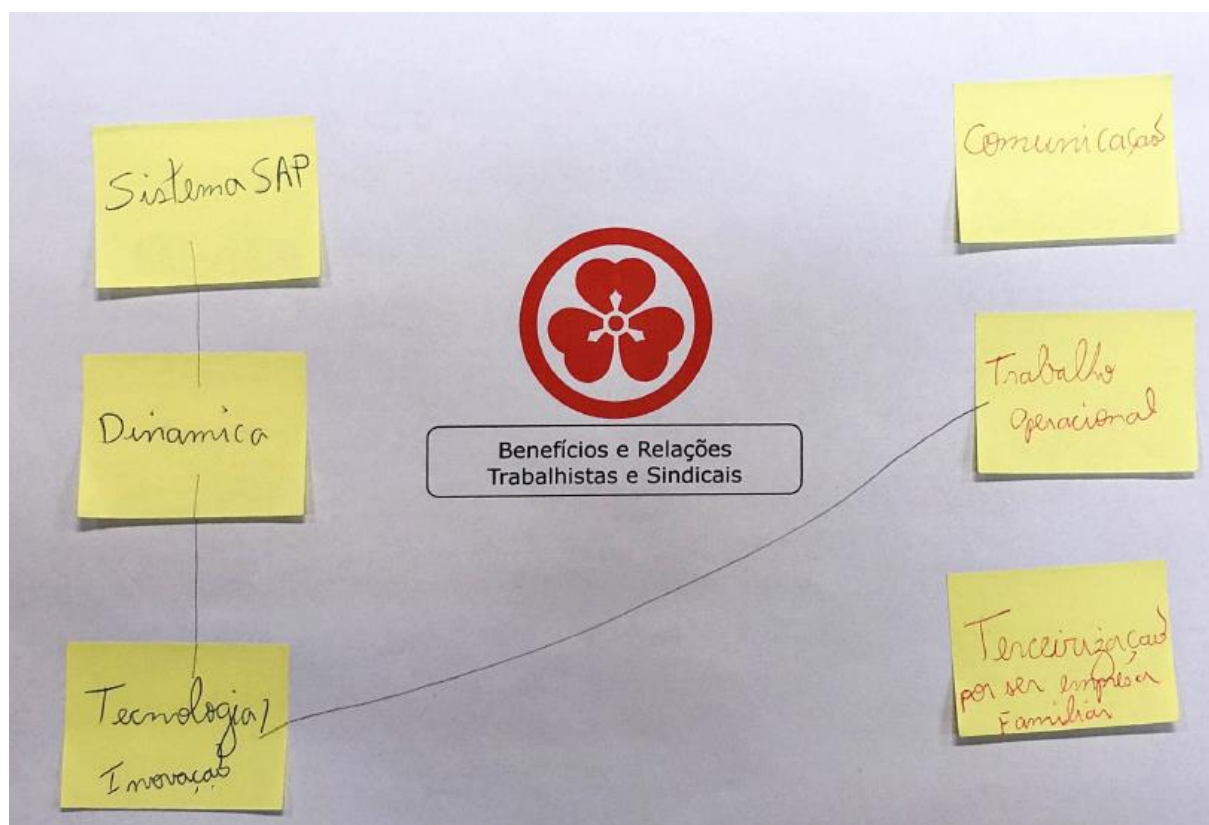
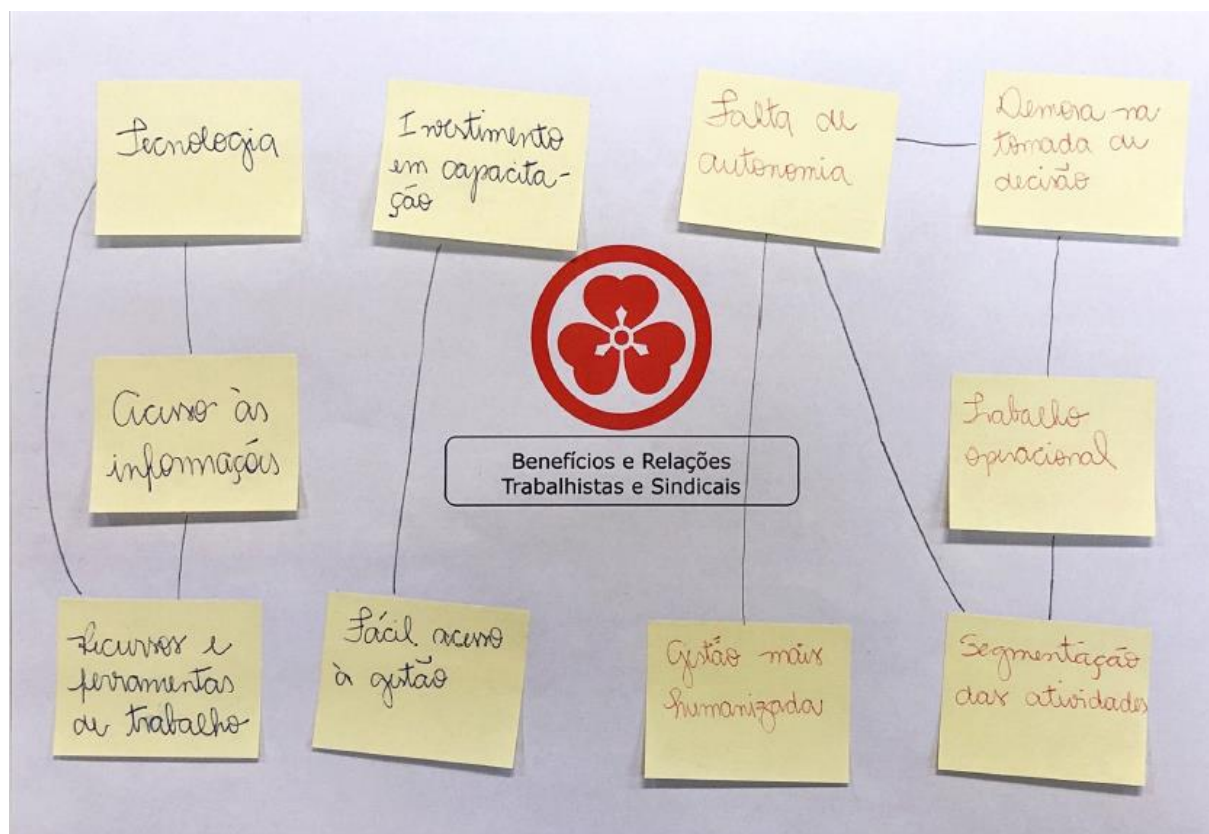
14) O que você acredita que a área de gestão de pessoas deva fazer para enfrentar tais desafios que levem ao aprendizado e ao conhecimento organizacional?

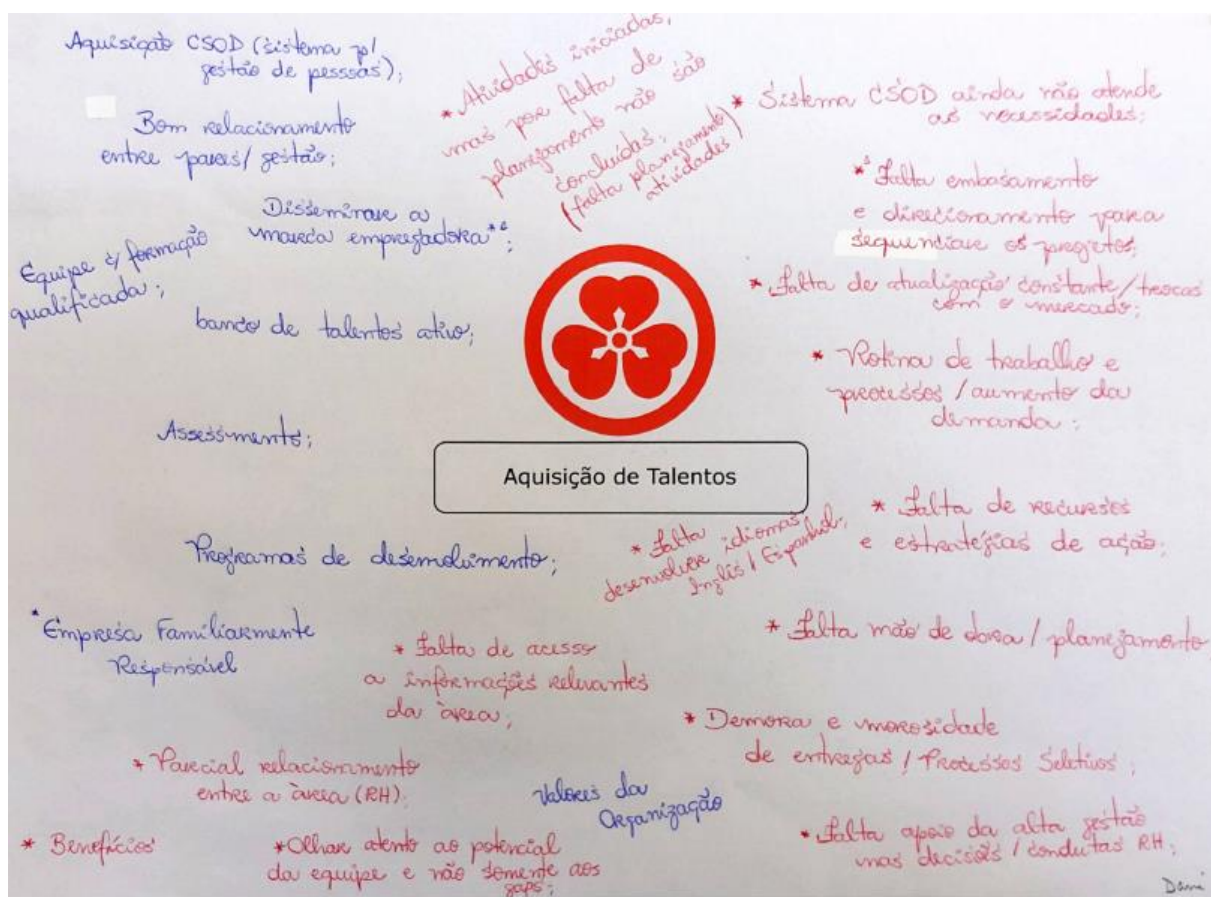
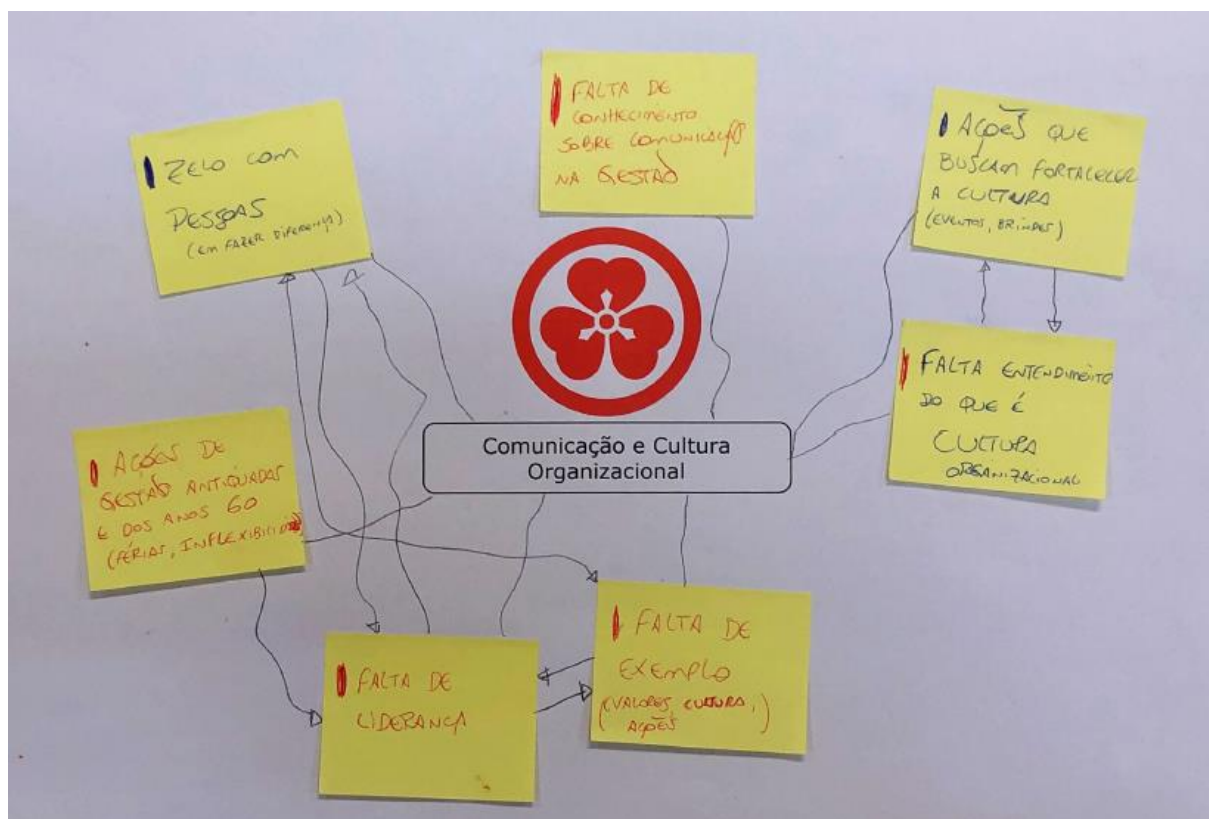
15) Qual a expectativa da organização, em longo prazo, para a área de gestão de pessoas, no que se refere a aprendizagem e desenvolvimento de competências?

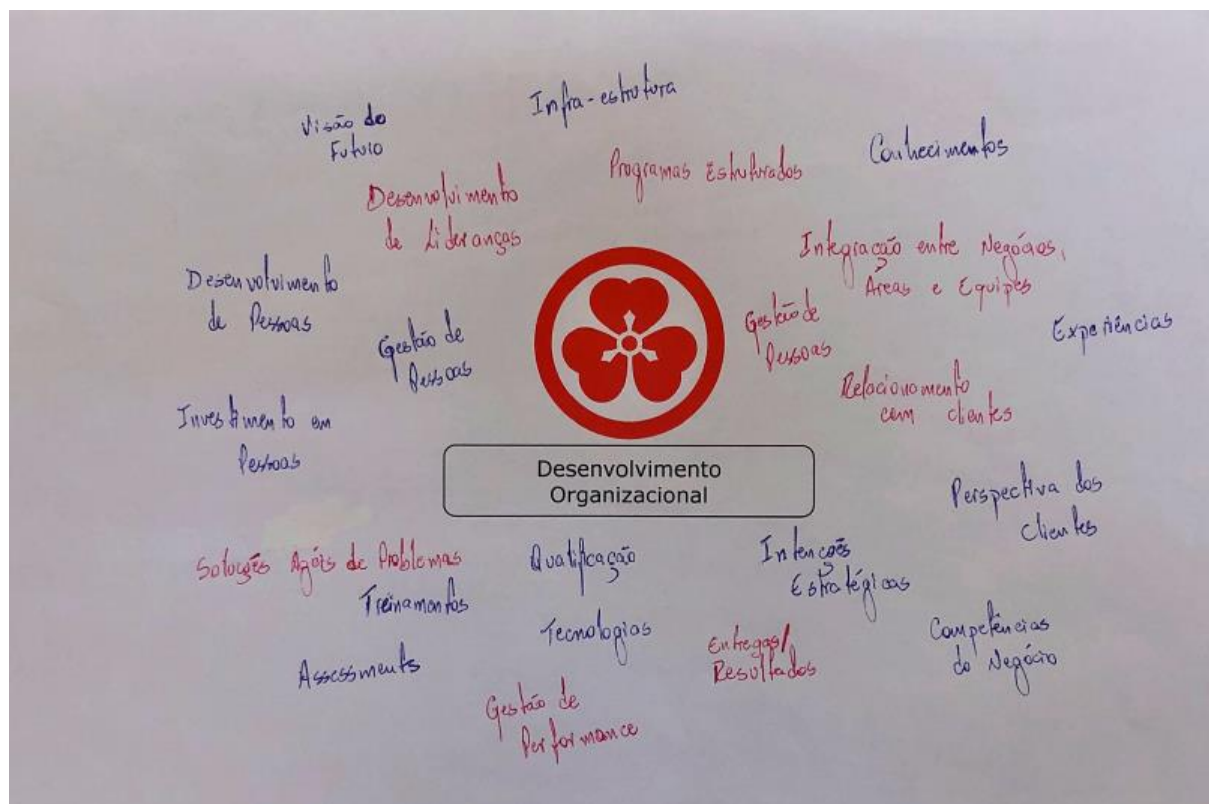
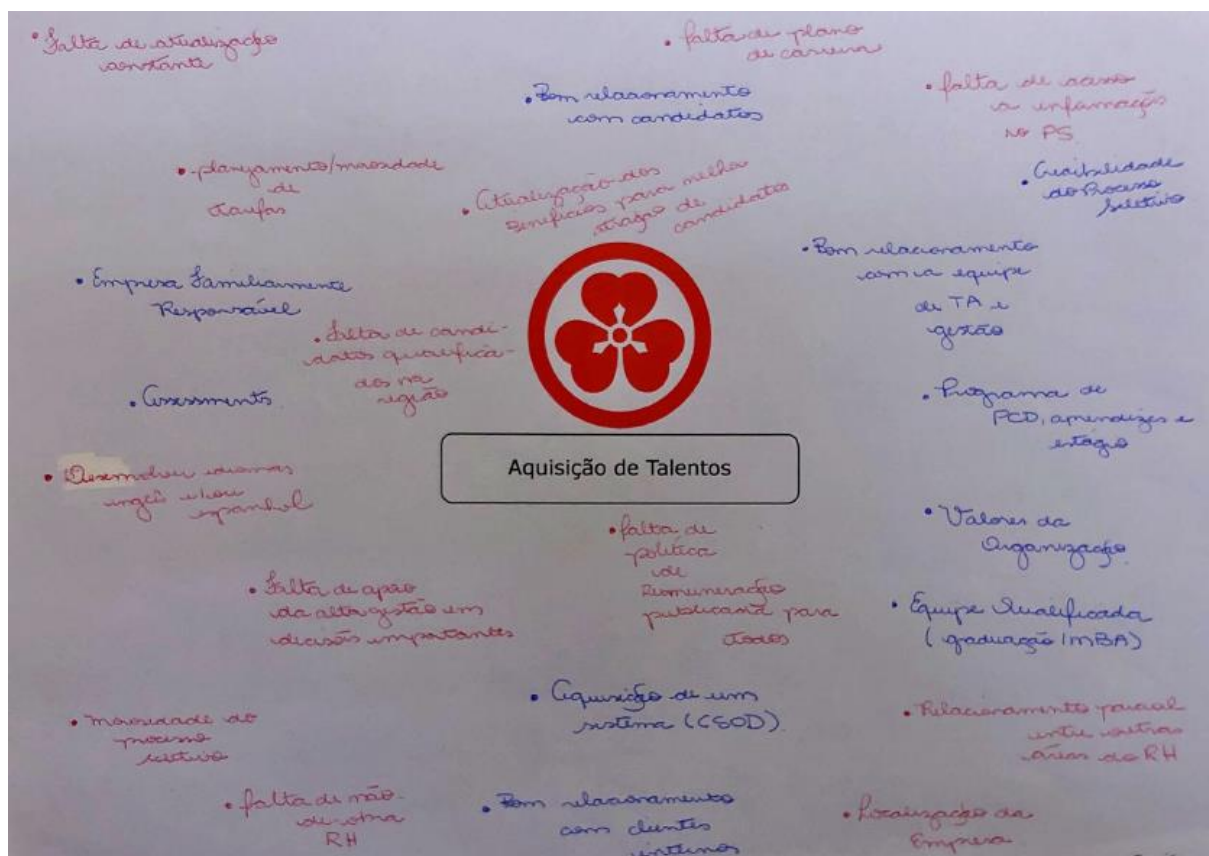
-
-
- Observações que deseja acrescentar:

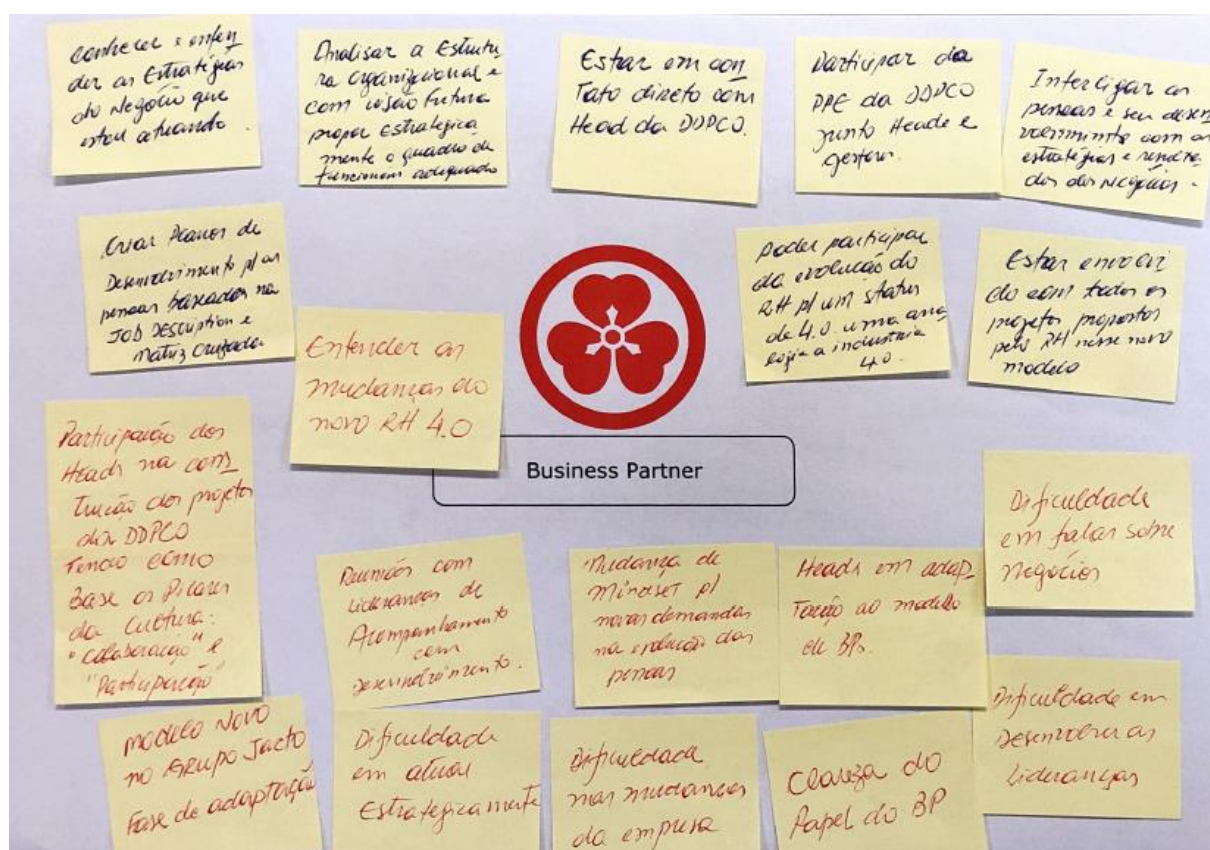
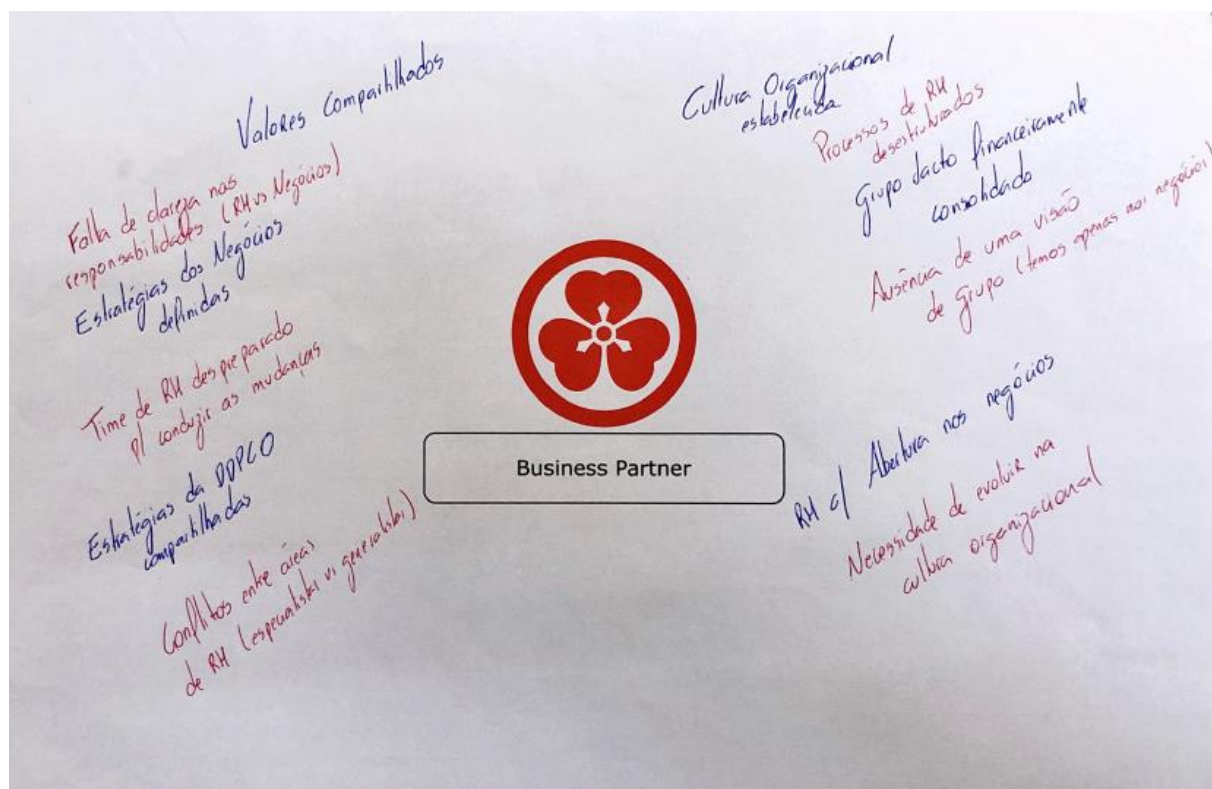


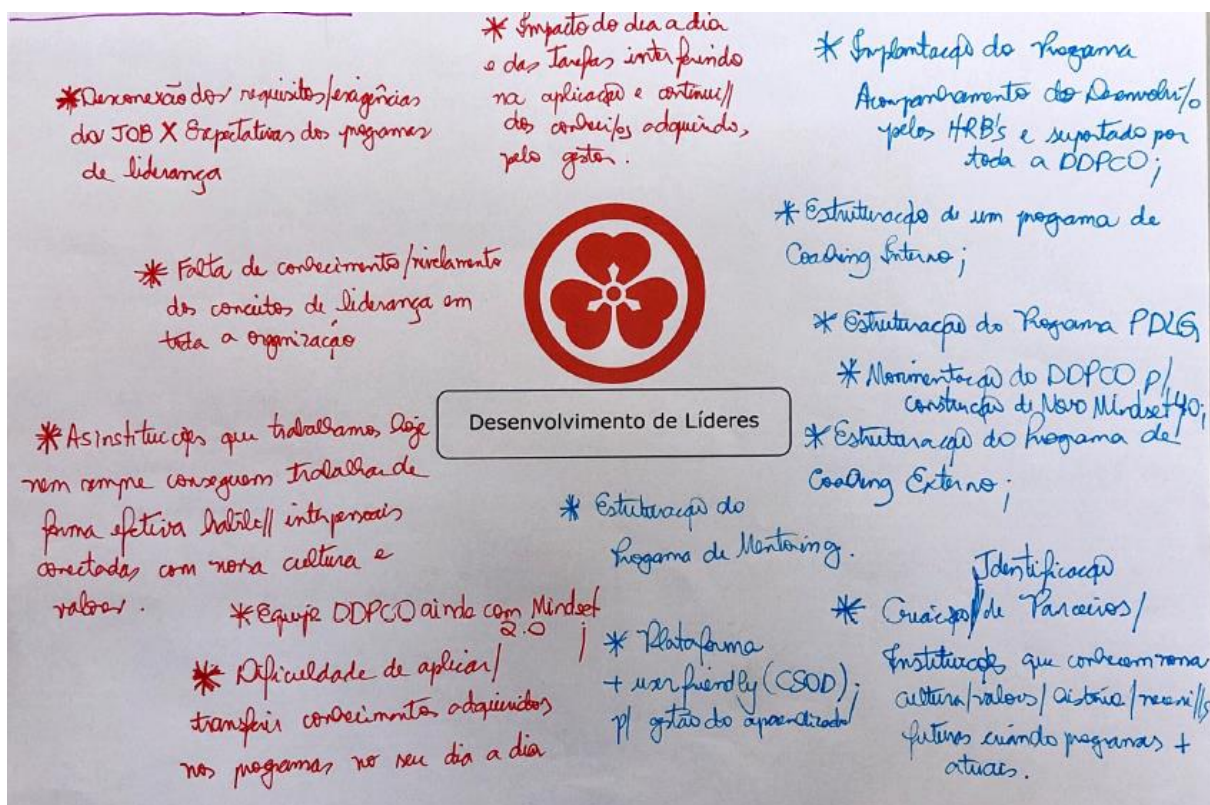












APÊNDICE C – Quadro com informações retiradas dos Mapas Mentais dos colaboradores participantes

Colaborador 1	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Comunicação e Cultura Organizacional	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Sentimento de pertencimento	Fortalecimento da marca empregadora
Eventos	Informar de maneira clara e objetiva
Informação	Outras áreas não compreendem o nosso escopo de atuação
Cultura	Falta norma e política da área
Canais de Comunicação	Informamos e não comunicamos
Estratégia	As unidades de negócio não enxergam a comunicação como uma área importante para seu negócio
Valores	Falta de estrutura
Integração	Falta de ouvir o colaborador
Transmissão da essência da empresa	Dificuldade logística para divulgação da informação
Relacionamento empresa e familiares	Falta de prazo ideal para execução dos trabalhos
Perpetuação da história	Falta treinamento de comunicação para chefias
Confraternização	Algumas vezes o público externo recebe a informação antes do interno
Transmitir os objetivos do negócio	Burocracia, muitos níveis para aprovação que atrapalham informar no momento certo
Alinhamento dos direcionamentos da empresa	Valores e Cultura não chegam a todos
Conhecimento	Pouca comunicação direta
Comunicação	Falta de direcionamento
Pessoas	Dificuldade em informar o "chão de fábrica"
Atendimento ao cliente interno	Falta de multiplicadores de informação
	Adequar o discurso para todos
	Comunicação direta pouco eficaz
	Informação não chega a todos
	Informações não chegam para a comunicação
	Falta de autonomia da área para decidir
	Falta nivelamento profissional
	As pessoas não tem hábito de ler
	Falta de estrutura de comunicação com as unidades de negócio
	Entraves jurídicos que dificultam novos meios de comunicação

Colaborador 2	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Comunicação e Cultura Organizacional	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Zelo com as pessoas (fazer a diferença)	Falta de entendimento do que é cultura organizacional
Ações que buscam fortalecer a cultura (eventos, brindes)	Falta de conhecimento sobre comunicação na gestão
	Ações de gestão antiquadas e como viés de departamento pessoal
	Falta de liderança
	Falta de exemplo (valores, cultura, ações)

Colaborador 3	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Comunicação e Cultura Organizacional	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Incentivo ao equilíbrio vida pessoal e profissional	Autonomia limitada da área (ausência de uma diretoria independente)
Incentivo à inovação e tolerância a erros não intencionais	Ausência de processo estruturados de gestão de mudanças para apoiar a organização
Engajamento	Necessidade de melhoria e ampliações dos canais de comunicação em especial com a produção (periodicidade)
Orgulho de pertencer dos colaboradores	Baixa visibilidade da marca "longe" da matriz
Marca consolidada e atrativa na região	Ausência de canal formal e contínuo de comunicação da alta direção com os colaboradores
Canais de comunicação interna estruturados	Padronização dos rituais e treinamento destes líderes para que tenham clareza ao se comunicar
Aderência dos Acionistas aos valores e cultura	Disseminação de valores e cultura "longe" da matriz
Ritual de comunicação entre líder e liderado na fábrica	Realização de ações de cultura e valores em todos os lugares que atuamos
Empresa investe no desenvolvimento de líderes no âmbito dos valores, cultura e empresa familiarmente responsável	Falha ou "distância" entre a fala e a prática em alguns níveis de liderança quanto aos valores e cultura
Equipe dedicada para ser "guardiões" dos valores e da cultura	Cultura forte, mas não está tão disseminada quanto os valores
Valores fortes e bem disseminados	Oportunidade de melhoria na gestão do clima como um todo (em especial planos de ação)
Cultura forte	
Processo robusto para pesquisa de clima	

Colaborador 4	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Sistema SAP	Comunicação na área
Dinâmica	Trabalho Operacional
Tecnologia/ Inovação	Terceirização de atividades

Colaborador 5	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Tecnologia	Falta de autonomia
Acesso as informações	Demora na tomada de decisão
Recursos e ferramentas de trabalho	Gestão mais humanizada
Investimento em capacitação	Trabalhos Operacionais
Fácil acesso à gestão	Segmentação das atividades

Colaborador 6	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Benefícios e Relações Trabalhistas e Sindicais	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Gestão da folha de pagamento	Pensamento Global
Cumprimento das legislações	Política
Boas relações sindicais	Estratégias
Gestão de benefícios	Gestão de Processos
Gestão do horários (time)	Redução de Custos
Padronização de processos e datas	Terceirização
KPIs	Flexibilidade
Orçamento	Benchmarking
Sinistralidade	Satisfação
Internacionalização	Novas tendências
Overseas	

Colaborador 7	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Aquisição de Talentos	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Aquisição CSOD (sistema de gestão de pessoas)	Atividades iniciadas, mas por falta de planejamento não são concluídas (falta planejamento das atividades)
Bom relacionamento entre pares e gestão	Sistema CSOD ainda não atende as necessidades
Disseminar a marca empregadora	Falta embasamento e direcionamento para sequenciar os projetos
Banco de talentos ativo	Falta de atualização constante/trocas com o mercado
Equipe com formação qualificada	Rotina de trabalho e processos/aumento da demanda
Assessments	Falta desenvolver idiomas inglês e espanhol
Programas de desenvolvimento	Falta de recursos e estratégias de ação
Projetos Sociais (Empresa Familiarmente Responsável)	Falta de mão de obra/planejamento
Valores da Organização	Demora e morosidade de entregas/processos seletivos
	Falta apoio da alta gestão nas decisões/conduas RH

Colaborador 8	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Aquisição de Talentos	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Bom relacionamento com candidatos	Falta de atualização constante
Credibilidade do processo seletivo	Falta de plano de carreira
Projetos Sociais (Empresa Familiarmente Responsável)	Falta de acesso à informação no processo seletivo
Bom relacionamento com equipe de TA e gestão	Planejamento/morosidade de tarefas
Assessments	Atualização dos benefícios para melhor atração dos candidatos
Programa de PCD, aprendizes e estágio	Falta de candidatos qualificados na região
Valores da Organização	Desenvolver idiomas inglês e/ou espanhol
Equipe Qualificada (graduação/MBA)	Falta de apoio da alta gestão em decisões importantes
Aquisição de um sistema (CSOD)	Falta de uma política de remuneração publicada para todos
Bom relacionamento com clientes internos	Relacionamento parcial entre outras áreas da GP
	Localização da empresa
	Falta de mão de obra
	Morosidade no processo seletivo

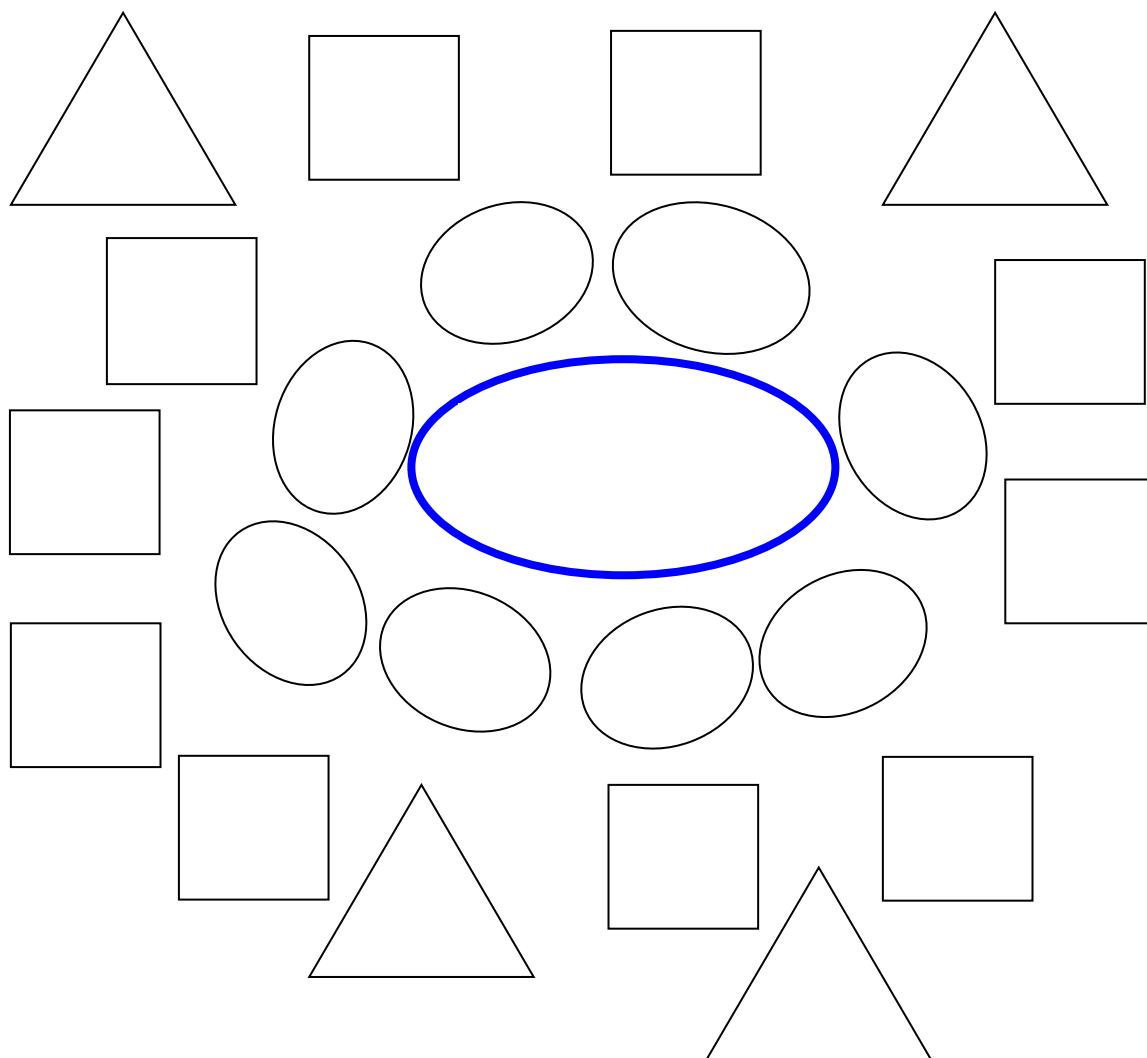
Colaborador 9	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Desenvolvimento Organizacional	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Visão de futuro	Desenvolvimento de lideranças
Infraestrutura	Programas Estruturados
Conhecimentos	Integração entre negócios, áreas e equipes
Desenvolvimento de pessoas	Gestão das pessoas
Gestão das pessoas	Relacionamento com clientes
Investimento em pessoas	Soluções ágeis de problemas
Experiências	Gestão de Performance
Treinamentos	Entregas
Qualificação	Resultados
Intenções Estratégicas	
Perspectiva dos Clientes	
Assessments	
Tecnologias	
Competências do Negócio	

Colaborador 10	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Desenvolvimento Organizacional	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Cultura para recrutamento/oportunidades internas	Reimplantação de metodologia de acompanhamento de competências e criação de plano de desenvolvimento
Oportunidade de desenvolvimento interno	Ausência de mão de obra qualificada em caso de alteração de escopo ou ampliação
Incentivo a cursos, workshops e palestras	Sucessão informal e realizada a "toque de caixa" quando necessário
Boa atratividade regional	Ausência de política flexível de remuneração e pacotes de benefícios mais atrativos
Coerência/ alinhamento a proposta de valor	Pouca visibilidade nacional
Carreira estável	Oportunidades surgem, mas levam tempo
Mão de obra qualificada para o hoje	Desenvolvimento voltado aos métodos de aprendizagem tradicionais
Remuneração justa e com média do mercado	

Colaborador 11	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Business Partner	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Conhece e entende as estratégias do negócio que está atuando	Entender as mudanças do novo RH 4.0
Analisar a estrutura organizacional e com visão futura propor estrategicamente o quadro de funcionários adequado	Participação dos <i>heads</i> na construção dos projetos da área de gestão de pessoas, tendo como base os pilares da cultura 'colaboração' e 'participação'
Estar em contato direto com o gestor de pessoas	Reuniões com liderança de acompanhamento com desenvolvimento
Participar do plano estratégico da área de gestão de pessoas e das outras unidades de negócio	Mudança de <i>mindset</i> para novas demandas na evolução das pessoas
Interligar as pessoas e seu desenvolvimento com as estratégias e resultados dos negócios	Líderes em adaptação ao modelo de BP
Criar planos de desenvolvimento para as pessoas baseados na <i>job description</i> e matriz cruzada	Dificuldade em falar sobre negócios
Poder participa da evolução de RH para gestão de pessoas e RH 4.0	Modelo novo no Grupo Jacto, fase de adaptação
Estar envolvido com todos os projetos propostos pela área de gestão de pessoas	Dificuldade em atuar estrategicamente
	Dificuldade nas mudanças da empresa
	Clareza do papel do BP
	Dificuldade em desenvolver as lideranças

Colaborador 12	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Business Partner	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Valores compartilhados	Falta de clareza nas responsabilidades (RH X Negócios)
Estratégia dos negócios definidas	Time de RH despreparado para conduzir as mudanças
Estratégias da área de gestão de pessoas compartilhadas	Conflitos entre áreas de RH (especialista x generalista)
Cultura organizacional estabelecida	Processos de RH desestruturados
Grupo Jacto financeiramente consolidado	Ausência de uma visão de Grupo (temos apenas nos negócios)
RH com abertura nos negócios	Necessidade de evoluir na cultura organizacional

Colaborador 13	
Subárea de Processo da Gestão de Pessoas	
Desenvolvimento de Líderes	
O que vai bem	O que pode ser melhorado
Implantação do Programa Acompanhamento do Desenvolvimento pelo líderes e suportado pela área de Gestão de Pessoas	Impacto do dia a dia e das tarefas interferindo na aplicação e continuidade dos conhecimentos adquiridos pelo gestor
Estruturação de um programa de <i>coaching</i> interno	Desconexão dos requisitos/exigências do trabalho x expectativas dos programas de liderança
Estruturação do Programa PDLG (Programa de desenvolvimento de líderes globais)	Falta de conhecimento/nivelamento dos conceitos de liderança em toda a organização
Movimentação da área de Gestão de Pessoas para a construção de novo <i>mindset</i> 4.0	As instituições que trabalhamos hoje nem sempre conseguem trabalhar de forma efetiva habilidades interpessoais com nossa cultura e valores
Estruturação do Programa de Coaching Externo	Equipe de gestão de pessoas ainda com <i>mindset</i> 2.0
Estruturação do Programa de <i>Mentoring</i>	Dificuldade de aplicar/ transferir conhecimento adquirido nos programas no seu dia a dia
Plataforma Cornerstone mais amigável para gestão de aprendizado	
Criação/Identificação de parceiros/ Instituições que conhecem nossa cultura, valores, história, necessidades futuras criando programas mais atuais.	

APÊNDICE D – Diagrama Belluzzo®

Número do Gestor:

APÊNDICE E – Orientações sobre o uso do Diagrama Belluzzo®

Elaborando o Diagrama Belluzzo®: passo a passo

#1: Identifique o tema/problema que seu Diagrama/MC responderá Todo Diagrama/MC tenta responder uma pergunta por meio de proposições que relacionam conceitos. Faça um *brainstorm* e pense: **qual o tema/problema (foco central) que seu Diagrama/MC pretende observar e responder?** Você pode pensar em várias perguntas, mas selecione aquela que é melhor respondida pelo seu Diagrama/MC. *Obs: Ao definir a pergunta, coloque-a em destaque na elipse do diagrama. Isso permitirá ao leitor do seu Diagrama/MC saber qual pergunta você responde por meio dos conceitos e das proposições propostas!*

#2: Identifique os conceitos pertinentes Quais são os conceitos mais importantes sobre o **tema/problema** a ser considerado como foco central do seu trabalho e que deve se encontrar na **elipse** do seu Diagrama/MC? Esses conceitos devem ser compostos, preferencialmente, por uma única palavra (use, no máximo 2 ou 3 palavras para designar um conceito).

#3: Ordene e organize os conceitos selecionados Organize os conceitos à medida que os identifica, colocando-os na seguinte hierarquia: **círculos** - os conceitos mais específicos e que estão diretamente relacionados ao seu tema ou problema a ser considerado; **quadrados**- aqueles que estão indiretamente relacionados (conceitos intermediários); e, **triângulos** os conceitos mais gerais e amplos (macroambiente). *Obs: Essa etapa é fundamental para organizar um Diagrama/MC de forma clara.*

#4: Incorpore outros conceitos Agora, selecione outros 2, 3 ou 4 sub-conceitos para adicionar embaixo dos conceitos específicos (direta e indiretamente relacionados) e os mais gerais. Quando existirem 5 ou mais conceitos relacionados com um conceito mais amplo, você pode adicionar um conceito intermediário entre eles, criando outro nível de hierarquia no seu mapa. Inclua mais conceitos se você achar necessário. *Obs: Se der vontade de relacionar um conceito geral com mais do que 4 conceitos da sua lista, pense num conceito intermediário(será sempre o conceito indiretamente relacionado ao tema ou problema de pesquisa). Esse exercício fará você refletir profundamente sobre as ideias dos textos! Além disso, se for pertinente, inclua mais conceitos no seu Diagrama/ MC: durante a montagem, você pode ter novas boas ideias... mas não exagere!*

#5: Revise e altere seu Diagrama/ mapa Dificilmente fazemos um bom Diagrama/MC na primeira tentativa. Por outro lado, você não precisa jogá-lo fora e começar tudo novamente. Revise e altere a primeira versão do seu Diagrama/MC. Você pode incluir, retirar ou alterar os conceitos gerais e específicos. Esse momento é muito valioso, pois vai acelerar seu aprendizado: quanto mais você tentar melhorar seu mapa, mais você aprenderá sobre o assunto em questão. *Obs: Revisar um Diagrama/MC é muito mais valioso do que fazer um Diagrama/ MC. Nessa revisão, você fortalecerá seu aprendizado e encontrará forma de deixar a relação entre os conceitos ainda mais clara. Você aprenderá para valer... e não esquecerá de nada tão cedo!*

#6: Verifique possíveis ligações cruzadas Após refletir sobre seu Diagrama/ MC você pode achar importante ligar conceitos que estão em diferentes partes do mapa. Adicione novas associações/ligações entre os conceitos: as associações/ligações cruzadas podem ajudar você a observar novas maneiras de relacionar os conceitos, ajudando no seu aprendizado. *Obs: Essas relações entre conceitos distantes no nosso Diagrama/MC são identificadas quando a gente faz a revisão do mapa. Nesse ponto, ele vai além de um mero "resumo de texto", que apresenta uma sequência linear de conceitos e ideias. Por isso, acredite no MC!*

#7 Incorpore exemplos específicos a alguns conceitos Adicione exemplos específicos a alguns conceitos do seu diagrama/mapa para que você consiga relacioná-lo com partes específicas do seu tema de interesse.

#8: Entenda seu Diagrama/ MC É possível elaborar diferentes mapas para o mesmo conjunto de conceitos. Por isso, não se preocupe em buscar a “**resposta certa**”, pois ela não existe. O Diagrama/MC é pessoal e ele certamente vai mudando na medida em que você vai adquirindo mais conhecimentos. Assim, é natural que você mude seu mapa de conceitos ao longo do desenvolvimento do seu projeto de pesquisa. Como as fotos, os Diagramas/ MCs também mudam com o tempo...

APÊNDICE F – Diagrama Belluzzo® dos colaboradores participantes

