



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"**

Campus de Marília

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

CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE
CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO: ESTUDO DE CASO
NA DURATEX DE AGUDOS (SP)**

Marília - SP
2015





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

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

CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE
CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO: ESTUDO DE CASO
NA DURATEX DE AGUDOS (SP)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Glória Georges Feres

Marília - SP
2015

	Yafushi, Cristiana Aparecida Portero.
Y12c	A Competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP)/Cristiana Aparecida Portero Yafushi. – Marília, 2015. 232 f. ; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2015. Bibliografia: f. 218-227. Orientadora: Glória Georges Feres. 1. Gerenciamento da informação. 2. Competência em informação. 3. Processo decisório. I. Título. CDD 028.7

CRISTIANA APARECIDA PORTERO YAFUSHI

**A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE
CONHECIMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO: ESTUDO DE CASO NA
DURATEX DE AGUDOS (SP)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Glória Georges Feres
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP – Marília.

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” UNESP – Marília.

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

Marília, 29 de abril de 2015.

Dedico este trabalho de mestrado à minha professora primária Maria Célia Govone, que conseguiu transformar uma pequena igreja de um sítio na época denominado Barrinha, localizado na cidade de Boa Esperança do Sul/SP, em uma sala de aula com 4 fileiras de carteiras apenas; mesmo diante da precária infraestrutura com crianças de 6 a 9 anos, não se abalou e se dedicou ao ensino das primeiras letras e à composição das palavras, se tornando a autora principal das nossas histórias, possibilitando a realização de todos os sonhos da infância, durante a trajetória adulta.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a Jesus e aos mentores espirituais, pela oportunidade do crescimento físico e espiritual;

Aos professores do PPGCI – UNESP – Marília, pelo aprendizado, pela motivação e pela prontidão no auxílio aos discentes;

À minha orientadora, Dra. Glória Georges Feres, pela dedicação, aprendizado, carinho, amizade e disposição que teve comigo durante este período;

À professora Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo pelo aprendizado, desenvolvimento pessoal e acadêmico, e também por se tornar uma grande amiga nesta caminhada;

Às professoras Dra. Marta Lígia Pomim Valentim e Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes, pelas contribuições;

À secretaria do PPGCI – UNESP – Marília, pela prestatividade, eficiência e auxílio prestados;

Aos membros do grupo de estudo Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional da Unesp de Marília/SP, pela construção de conhecimento e compartilhamento de informações;

Aos professores: Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann, Dra. Luciane de Fátima Beckman Cavalcante, Dra. Terezinha Mestrinelli, Dra. Prescila Buzolin, Dra. Tamara Guaraldo, Dra. Maria Eugênia Porém, Ms. Maria Inês Ishikawa, Dra. Marli Monteiro, Ms. Elaine Moraes, Ms. Maria Teresa Gonçalves, Ms. Marlene Gallo, Ms. Delton Amaral, Ms. Clemilton Bassetto, pelo aprendizado, incentivo e motivação desta jornada;

Aos meus pais: Jaime e Izilda, por tamanho amor incondicional comigo e exemplo de vida, bom senso, sabedoria e auxílio ao próximo;

Aos meus sogros: Romeu e Adélia, pela prestatividade e carinho contínuo;

Aos meus irmãos: Josiane, Jairo e Jaime Henrique, bem como às minhas cunhadas, cunhados e sobrinhos, que sempre apostaram em meus estudos;

Ao meu esposo Ronney, uma pessoa maravilhosa, excelente profissional, pai e marido dedicado e amoroso, pois todo o seu carinho e amor foram indispensáveis nesta trajetória, principalmente nos momentos difíceis da minha vida;

À minha filha Sophia, meu verdadeiro tesouro, razão de minha luta, força, motivação e superação para as adversidades da vida;

Aos meus avôs paternos e maternos, em especial ao avô do meu marido Sinki Yafushi (*in memoriam*), que foi um grande motivador deste percurso;

Às famílias Kusunóki, Seshita, Kosaka, Pires Marques, Fernandes Crespo e Zacaib Silva, em especial aos meus amigos Ana Regina Rocha Bueno, Vanessa Cristina Bissoli dos Santos, Camila Araújo dos Santos, Aline Farias, Heloá Oliveira, Roberta Munhoz Manzano, Selma Letícia C. Ottonicar, Tatiene Martins Coelho, Luiz da Rocha Takazaki, Rosangela Fregolente, Teresa Midori Nita Kusunóki (*in memoriam*) e Kamila Rapini (*in memoriam*), que contribuíram de diversas maneiras para o meu progresso pessoal, me concedendo o privilégio e a oportunidade de progredir a cada dia como ser humano e aluna;

Às Faculdades Integradas de Bauru (FIB), em especial aos Diretores (Chiara Ranieri Bassetto; José Ranieri Neto; Bruna Ranieri e Giovanna Ranieri Cassab) e ao corpo docente pela oportunidade de aprendizado, agregando conhecimento para que eu pudesse alçar novos voos;

À Duratex (Escritório - São Paulo e unidade - Agudos/SP) por concederem a autorização para realização da pesquisa, além da participação e apoio de seus colaboradores, que foram fundamentais na elaboração deste trabalho.

RESUMO

As organizações vivenciam um contexto dinâmico que traz muitas inovações de ordem tecnológica. As ferramentas informacionais e a internet propiciaram rapidez no acesso a fontes e fluxos de informação, possibilitando à tecnologia da comunicação disseminar velozmente as informações; contudo, essa sociedade emergente que busca o domínio da informação também necessita de profissionais competentes em informação (CoInfo), que não só gerenciem as informações e os recursos organizacionais, mas também saibam acessar e usar a informação de maneira efetiva, construindo conhecimento tanto individual quanto coletivo, que seja aplicável em seus processos decisórios e gere diferenciais competitivos nas tomadas de decisões organizacionais. Parte-se do pressuposto que a competência em informação é recurso estratégico de maior valor para a organização, a fim de gerar novos conhecimentos que poderão ser transmitidos, compartilhados e integrados a ações que levarão a tomadas de decisões adequadas, confiáveis e assertivas, gerando um novo patamar no contexto competitivo. Assim, identificar de que forma os gestores acessam, buscam e usam a informação em seus processos decisórios e delinear as habilidades necessárias para desempenhar sua gestão com êxito são requisitos do problema desta pesquisa. O objetivo geral consiste em analisar a competência em informação dos gestores e sua aplicação no processo decisório da Duratex S. A., unidade de Agudos/SP, visando gerar diferenciais competitivos no mercado de negócios. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que proporcionou a construção do referencial teórico e sua compreensão, o que foi fundamental para realizar também um estudo de caso, caracterizado como exploratório-descritivo e de natureza qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de: a) pesquisa documental, mediante informações disponibilizadas no *website* da organização e trocas de *e-mail* com os participantes, b) técnica de questionário e c) entrevista estruturada. A pesquisa documental possibilitou a caracterização do universo selecionado – Duratex S. A./unidade de Agudos/SP e da população alvo. No que tange à análise dos dados coletados com a aplicação e a validação do questionário, utilizou-se a inter-relação com o método ‘Análise de Conteúdo’ elaborado por Laurence Bardin e a articulação entre os padrões e indicadores de CoInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios. A entrevista, realizada com a gestora da unidade de Recursos Humanos da organização selecionada, permitiu obter uma visão sistêmica a respeito dos gestores e da situação da competência em informação nesse ambiente. Foi utilizada a triangulação (pesquisa documental, questionário e entrevista estruturada) permitindo analisar o conjunto de elementos que envolvem o processo decisório nas organizações e sua articulação com a competência em informação. Desse modo, a presente pesquisa permitiu demonstrar que a competência em informação possui estreita relação com a construção de conhecimento e com as tomadas de decisões executadas pelos gestores e aplicadas em seus processos decisórios, a partir de modelos, padrões e conceitos nacionais e internacionais consolidados e aceitos. Espera-se, com isso, contribuir com subsídios à melhor compreensão acerca da competência em informação voltada aos gestores, a fim de que agreguem e direcionem seu desenvolvimento e aplicabilidade à efetividade dos processos decisórios.

Palavras-chave: Gerenciamento da informação. Competência em informação. Processo decisório.

ABSTRACT

Organizations experience a dynamic environment that brings many technological innovations. The information tools and the Internet provide fast access to information sources and flows, enabling the communication technology to disseminate information quickly. However, the society that aims to conquer information also needs competent professionals in information (CoInfo), who manage information and organizational resources and know how to access and use the information effectively, building knowledge both individually and collective, which is applicable in their decision - making processes and generate competitive advantages for decision-making. Information literacy is a higher value strategic resource for the organization to create new knowledge that can be disseminate, shared and integrate actions which will lead to the acquisition of appropriate, reliable and assertive decisions a new level in the competitive environment. The requirements of the research problems are: to identify how managers access, seek and use information in their decision - making processes and outline the skills to perform their successful management the objective is to analyze the Information Literacy of managers and their application to decision - making at Duratex SA, a company located in Agudos/SP to stimulate competitive advantage in the business market. Therefore, the bibliographical research is important to structure the theory and understanding, which was essential to develop a case study, characterized as exploratory, descriptive and qualitative. Data collection occurred through: a) documentary research, according to information available on the organization's website and e-mail exchanges with the participants, b) questionnaire technique c) structured interview. The documental research enabled the characterization of - Duratex SA / and the target population. The analysis of data collection is based on 'content analysis' developed by Laurence Bardin. It also connected Belluzzo standards, CoInfo indicators and different conceptual approaches of decision-making processes. The interview held with the management of Human Resources department, led to a systemic vision of the managers and the situation of information literacy in that context. The method of triangulation, based on documental research, questionnaire and structured interview, allow to analyze the set of elements surrounding the decision-making process in organizations and its connection to information literacy. Thus, this research demonstrates the information literacy is related to the construction of knowledge and decision-making executed by the managers and applied in their decision-making processes, from models, standards and national and international concepts this paper also intends thereby to subsidie the better understanding of the information literacy of managers to and the development and application to the effectiveness of decision-making.

Keywords: Information management. Information literacy. Decision process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A organização do conhecimento – três arenas do uso da informação.....	33
Figura 2 – Percepção, análise e uso da informação.....	40
Figura 3 – Os três fluxos de informação de uma empresa	42
Figura 4 – Processo SECI	50
Figura 5 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões.....	56
Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	93
Figura 7 – Os sete pilares da competência em informação.....	107
Figura 8 – Organograma da presidência, diretores e vice-presidência	153
Figura 9 – Organograma da vice-presidência e diretores.....	153
Figura 10 – Organograma da diretoria Industrial madeira e de seus gestores	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conjunto significativo de mudança no âmbito das sociedades e de suas organizações.....	25
Quadro 2 – Dinâmica do contexto da informação nas organizações: classificação, dimensões, objetivos e fontes	34
Quadro 3 – Dispositivos informacionais e benefícios	35
Quadro 4 – Exemplos de trabalhos coletivos	37
Quadro 5 – Fluxos informacionais estruturados e não estruturados	41
Quadro 6 – Barreiras internas e externas que influenciam as atividades dosemissores e receptores nos fluxos de informação.....	43
Quadro 7 – Algumas fontes típicas de organizações da informação	44
Quadro 8 – Os dois focos estratégicos: a informação e o conhecimento	49
Quadro 9 – Comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.....	58
Quadro 10 – Necessidade, busca e uso da informação no processo decisório.....	63
Quadro 11 – Estruturas organizacionais.....	67
Quadro 12 – Cultura organizacional	69
Quadro 13 – Dimensões da Cultura Informacional.....	70
Quadro 14 – O que a cultura engloba?	72
Quadro 15 – Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.....	73
Quadro 16 – Competências necessárias a um profissional.....	94
Quadro 17 – Ciclos de aprendizagem e competências desenvolvidas.....	96
Quadro 18 – Tipos de estratégia e formação de competências.....	98
Quadro 19 – Autores internacionais pioneiros da pesquisa sobre <i>information literacy</i>	104
Quadro 20 – Padrões internacionais de desenvolvimento de habilidades em informação e aprendizagem permanente.....	116
Quadro 21 – Padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação...117	
Quadro 22 – Ausência de competência em informação no ambiente de trabalho e suas consequências.....	122
Quadro 23 – Vantagens e limitações da entrevista	134

Quadro 24 – Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 1 – “Necessidade de Informação”	139
Quadro 25 – Articulação entre padrões e indicadores de Colnfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 2 – “Busca de Informação”	141
Quadro 26 – Articulação entre padrões e indicadores de Coinfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 3 – “Uso da Informação”	144
Quadro 27 – Panorama histórico da empresa Duratex	148
Quadro 28 – Perfil dos gestores	156
Quadro 29 – Níveis de categorização do questionário em relação à lógica dos quadros conceituais construídos	159
Quadro 30 – Definição pessoal da informação (questão 5)	157
Quadro 31 – Tipos de informação necessárias para desenvolver as atividades (questão 6)	161
Quadro 32 – Procedimentos de busca de informações necessárias (questão 7) ...	163
Quadro 33 – Uso e aplicação da informação no ambiente profissional (questão 8)	164
Quadro 34 – Maiores dificuldades dos gestores para obter as informações (questão 9)	165
Quadro 35 – Existência de uma política organizacional para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações usadas nas atividades, processos e gerenciamento (questão 10)	166
Quadro 36 – Área e profissional responsável pelo tratamento e disseminação da informação (questão 11)	167
Quadro 37 – Visão individual da “competência em informação” (questão 12)	169
Quadro 38 – Cinco habilidades dos gestores para acesso e uso das informações (questão 13)	170
Quadro 39 – Cinco habilidades dos gestores para tomada de decisão (questão 14)	172
Quadro 40 – Fontes de informação de uso diário na organização por gestores	

(questão 15)	174
Quadro 41 – Fontes de informação de pesquisa pessoal (questão 16)	175
Quadro 42 – Compartilhamento e troca de informações e de conhecimento na organização (questão 17)	176
Quadro 43 – Programas de capacitação: acesso e uso da informação no ambiente organizacional (questão 18)	178
Quadro 44 – Estratégia de criação e uso da informação por gestores (questão 19)	180
Quadro 45 – Necessidade da percepção na análise e uso da informação, implicando em diversos aspectos (questão 20)	183
Quadro 46 – As fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano na visão dos gestores (questão 21)	189

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACRL	<i>Association for Collegge and Research Libraries</i>
ALA	<i>American Library Association</i>
CoInfo	Competência em Informação
DHI	Desenvolvimento de Habilidade em Informação
GIP	Gestão Integrada de Pessoas
IFAP	Programa de Informação para Todos
IFLA	<i>International Federation of Library Association</i>
NCLIS	<i>Nacional Commission for Libraries and Information Science</i>
NFIL	<i>National Forun on Information Literacy</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SI	Serviço de Informação
SIG	Sistema de Informação Gerencial
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	21
2.1 Informação e Conhecimento no Ambiente Organizacional.....	27
2.2 Construção de Conhecimento no Ambiente Organizacional	46
3 PROCESSO DECISÓRIO	59
3.1 Dimensões do Processo Decisório.....	61
3.1.2 Estrutura e Cultura organizacional	66
3.1.3 Modelos de Tomada de Decisão	72
3.1.4 Modelos de Processo Decisório	82
4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO	87
4.1 Estudos, Abordagens e Conceitos de ColInfo.....	101
4.2 Padrões e Indicadores de ColInfo.....	115
5 METODOLOGIA	124
5.1 Pesquisa Bibliográfica.....	124
5.2 Pesquisa Documental	126
5.3 Estudo de Caso.....	126
5.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	130
5.5 Procedimentos de Análise de Dados	136
6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	138
6.1 Pesquisa Bibliográfica.....	138
6.2 Pesquisa Documental	148
6.3 Questionário.....	155
6.4 Entrevista Estruturada.....	193
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	214
REFERÊNCIAS.....	218
APÊNDICE A – Termo de Permissão da empresa.....	228
APÊNDICE B – Questionário	229
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista	232

1 INTRODUÇÃO

A globalização impulsiona uma dinâmica em que a sociedade vivencia mudanças rápidas, com aumento de estoques de informações e as constantes inovações nas tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Em decorrência, as organizações necessitam adaptar-se a essas modificações ambientais, econômicas e culturais, sendo que as informações obtidas pelos gestores são consideradas de valor imensurável e determinantes para o êxito e *performance* organizacional diante do mercado de negócios, criando vantagens competitivas, suprimindo e atendendo as expectativas e necessidades dos clientes.

A preocupação das organizações em gerenciar corretamente todos os seus recursos levam-nas a implementar técnicas e modelos de gestão que permitam alcançar diferenciais competitivos. Ressalta-se a posição de Prahalad e Hamel (2005, p. 37) ao elucidarem que “Criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências que normalmente transcendem a perspectiva de uma unidade de negócios - tanto em termos de investimento necessário quanto de variedades de aplicações potenciais”. Desse modo, a competência dos gestores pode ser observada na forma como acessam e usam a informação para a construção dos conhecimentos individual e coletivo, no compartilhamento, interação e alinhamento de ações que almejem as tomadas de decisões nas organizações. Por esse motivo, o acesso e uso das informações propiciam a construção de conhecimento e resultam no processo decisório organizacional. A questão que se destaca é a necessidade de qualificação e de competência dos gestores, sendo esses conceitos abrangentes e aplicáveis às organizações.

As organizações necessitam diversificar suas estratégias organizacionais, com a aquisição das informações em um ambiente adequado, buscando promover o compartilhamento de informações e conhecimentos, o que resulta em um ambiente enriquecedor e agrega valores individuais, coletivos e organizacionais, além dessa interação ser benéfica para a imagem da organização e o comprometimento de seus colaboradores frente ao desenvolvimento da competência entre seus membros organizacionais.

No âmbito da Ciência da Informação, a presente pesquisa buscou contribuir reforçando a necessidade das organizações de adquirirem profissionais competentes em informação e oferecerem programas de capacitação voltados ao

desenvolvimento de competência em informação. Dessa forma, estarão aptos a fazer uso correto das informações e do conhecimento gerado, almejando que esse profissional competente em informação “[...] pense de forma individual e crítica, ou seja, aprenda a aprender, valendo-se da recuperação e uso da informação de forma inesgotável” (PONTES JUNIOR; TÁLAMO, 2009, p. 83).

A proposta deste estudo é refletir sobre o tema competência em informação, por meio da análise das inter-relações entre os fluxos informacionais e os processos decisórios, evidenciando-se como problema de pesquisa a necessidade de compreensão e da adoção dessa competência para a construção de conhecimento e sua aplicação em ambientes de trabalho e na gestão organizacional, além de verificar sua influência na tomada de decisão para o alcance de diferenciais competitivos. Partindo dessa linha de pensamento, para que as organizações sobrevivam, se desenvolvam e superem as expectativas diante da concorrência, há a necessidade de profissionais competentes em informação para tomarem decisões assertivas de modo inteligente, que resultem em sucesso organizacional. A organização pesquisada é a Duratex S. A., unidade Agudos/SP, uma empresa brasileira que fabrica produtos voltados ao acabamento para a construção civil e móveis. Esta empresa foi escolhida pela representatividade em âmbito nacional e internacional, pelos requisitos necessários à pesquisa e pela abertura concedida à pesquisa por seus colaboradores.

Desse modo, considerou-se que tem importância a presente pesquisa pela análise oferecida sobre a competência em informação na empresa Duratex S. A., unidade Agudos/SP, precisamente sobre os gestores que efetuam tomadas de decisões organizacionais. Portanto, propicia conhecer quais informações, competências, fontes de informações e habilidades que esses gerentes utilizam para gerar conhecimento em seus processos decisórios. Além disso, a trajetória profissional da pesquisadora também apresenta vínculo de experiências que permitiu desenvolver conhecimento sobre processos, atividades, interação entre os membros organizacionais, visão estratégica e compreensão mediada pela prática, agregando valores pessoais e contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa.

Assim sendo, busca-se responder a problemática central desta pesquisa: qual a percepção dos gestores em relação ao acesso e uso da informação para construir conhecimento e aplicá-lo em seus processos decisórios a fim de gerar diferenciais competitivos às organizações?

Como pressupostos apoiadores da pesquisa foram considerados os seguintes:

- As organizações contemporâneas necessitam de diferenciais competitivos para atuarem e fazerem frente aos desafios do mercado de negócio.
- Os gestores organizacionais precisam desenvolver uma cultura da informação para atender às demandas relativas à gestão de processos decisórios e o alcance de diferenciais competitivos.
- Há a necessidade de os gestores possuírem competência em informação para a tomada de decisão, enquanto fator crítico de sucesso no que tange ao acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção de conhecimento individual, coletivo e organizacional.

Justifica-se esta pesquisa uma vez que a sociedade contemporânea caracteriza-se por um ambiente competitivo, exigindo das organizações constantes atualizações e desenvolvimento de suas estratégias específicas, empregadas na busca e domínio de informações e de novos conhecimentos, visando a essa inovação pouco conhecida em âmbito nacional; a “competência em informação” oferece, ainda quede maneira tímida, estudos que refletem essa nova realidade social.

Diante das novas exigências sociais, as organizações almejam soluções ágeis, que atendam e superem as expectativas do mercado competitivo. Para tanto, necessitam de modelos ou métodos que gerem a capacitação de seus membros organizacionais, principalmente por aqueles que efetuam tomadas de decisões a fim de atender aos objetivos organizacionais de maneira eficaz e efetiva.

Desse modo, permeia nessa ambiência a real necessidade de identificar questionamentos específicos, dentre eles: como ocorre o acesso e uso da informação, quais são as habilidades e competências requeridas dos gestores, quais os tipos de informações que são utilizadas no desempenho das atividades, quais procedimentos são realizados na busca de informações, quais fontes de informações são usadas, como ocorre a construção do conhecimento em relação ao processo decisório e sua decorrência no gerenciamento empresarial de maneira eficaz.

Definiu-se como objeto geral desta pesquisa, analisara competência em informação dos gestores e sua aplicação no processo decisório da Duratex, unidade

de Agudos/SP, visando gerar diferenciais competitivos em mercado de negócios. Como objetivos específicos delimitou-se: a) caracterizar o ambiente organizacional da Duratex, unidade Agudos/SP, e analisar as percepções e estratégias adotadas pelos gestores no que se refere ao acesso e uso da informação nos processos decisórios; b) verificar quais são os padrões e indicadores de competência em informação essenciais para os gestores utilizarem no acesso e uso da informação e na construção do conhecimento, e aplicação no processo decisório visando à geração de diferenciais competitivos.

No que tange aos procedimentos metodológicos que, serão mais bem detalhados no Capítulo 5, para a operacionalização dos objetivos propostos foram utilizados conceitos e técnicas de Gil (2002, 2009), Marconi e Lakatos (2008), Michel (2005), Yin (2010) e Bardin (2009), conforme segue:

- Pesquisa/revisão bibliográfica que proporcionou a construção de princípios teóricos, por meio da identificação e análise dos métodos, modelos, padrões e indicadores que permitem avaliar a competência em informação na organização pesquisada.
- Estudo de caso, que, tendo como universo a organização Duratex, unidade Agudos-SP, contemplou inicialmente a técnica de triangulação, ou seja: análise de documentos, aplicação de entrevista e questionário. A pesquisa documental visou analisar documentos que propiciassem conhecer a história, estrutura e contexto da organização pesquisada. A técnica do questionário foi aplicada com o apoio da ferramenta *Google Docs* junto aos gestores da organização para a obtenção de informações sobre a competência em informação e a sua inter-relação com o processo decisório. Um pré-teste foi aplicado a (quatro) gerentes da organização e, como não houve necessidade de ajustes, o instrumento foi considerado válido para a continuidade da sua aplicação a um universo de 30 gestores restantes, sendo a amostra considerada censitária. A entrevista estruturada foi aplicada a Coordenadora de Recursos Humanos da organização pesquisada, possibilitando a inter-relação de dados e informações para gerar os resultados;
- A análise de conteúdo foi realizada com base nos conceitos indicados nos quadros 24, 25 e 26, “Articulação entre Padrões e Indicadores de Coinfo e Diferentes Abordagens Conceituais de Processos Decisórios” que, segundo Bardin (2009), consiste em um conjunto de técnicas de análise do material

textual coletado, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com o objetivo de compreender e buscar respostas às questões de pesquisa.

Para melhor compreensão do tema em estudo e das situações que envolvem o trabalho, optou-se por organizar os capítulos na seguinte sequência:

- Capítulo 1 – Introdução: compreende a parte introdutória abrangendo a apresentação do tema, sua limitação, questão central de pesquisa, justificativa, objetivos, procedimentos metodológicos e estrutura da dissertação.
- Capítulo 2 – Panorama das Organizações na Sociedade Contemporânea: apresenta as organizações inseridas em um novo contexto social, em que o insumo e a estratégia competitiva são baseados no acesso, uso e domínio das informações de maneira inteligente. A apropriação correta dessas informações pelos gestores competentes em informação que se utilizam do conhecimento, habilidade e atitudes, gera tomada de decisões, construindo novos conhecimentos individual e coletivamente.
- Capítulo 3 – Processo Decisório: discorre sobre a estrutura organizacional e a tomada de decisões, abordando a maneira como o gestor avalia criticamente as informações e essa inter-relação da competência em informação e o processo decisório, permitindo compreender o contexto organizacional interno e o externo, apropriando-se de informação e conhecimento, gerando ações e tomadas de decisões baseadas em processos e mecanismos sistematizados.
- Capítulo 4 – Competência em Informação: apresenta os conceitos, diretrizes, padrões e indicadores encontrados em documentos elaborados por autores nacionais e internacionais que propiciaram o desenvolvimento da competência em informação, direcionando e consolidando discussões necessárias em todos os âmbitos e, dentre estes, o ambiente organizacional e os responsáveis pela gestão e tomada de decisão.
- Capítulo 5 – Metodologia: reporta-se à pesquisa em suas diferentes facetas tais como a revisão bibliográfica e estudo exploratório-descritivo, apoiado na pesquisa de documentos oficiais e na aplicação de questionário e entrevista estruturada com gestores e coordenadora de Recursos Humanos da Duratex, unidade Agudos-SP.
- Capítulo 6 – Análise e Apresentação dos Resultados: derivadas das informações e observações construídas por meio da pesquisa bibliográfica, do Estudo de

Caso com aporte da triangulação (documentos, aplicação do questionário e da entrevista), possibilitou analisar e demonstrar os dados obtidos a partir da Análise de Conteúdo e a elaboração dos quadros teóricos-conceituais (24, 25 e 26), “Articulação entre Padrões e Indicadores de Coinfo e Diferentes Abordagens Conceituais de Processos Decisórios”.

- Capítulo 7 – Considerações Finais: a partir do referencial teórico e sua aplicação e análise de resultados, almejando contribuir para a interação, reflexão e compreensão acerca da competência em informação, acesso e uso da informação de maneira efetiva, gerando a construção de novos conhecimentos, que resultem em tomadas de decisões organizacionais bem sucedidas.

Ao final são apresentadas as referências de obras consultadas e os apêndices que complementam as informações para a melhor compreensão do texto construído. Espera-se que esta dissertação possa contribuir com a formação de base teórica sobre a competência em informação nos ambientes de trabalho no contexto brasileiro, oferecendo reflexões, aporte teórico e aplicação aos processos decisórios nas organizações contemporâneas.

2 PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A partir de uma abordagem seletiva à literatura especializada, algumas contribuições são consideradas pertinentes e facilitadoras da compreensão do cenário e entorno que envolvem o tema em foco. Em decorrência, são apresentadas na sequência abordagens acerca dos assuntos propostos.

Inicia-se por definir o que é uma organização que, segundo Daft (2005, p. 8) “[...] é uma entidade social que é dirigida a metas e deliberadamente estruturada”. De acordo com Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), as organizações necessitam compreender que a globalização¹ gera exigências maiores quanto à qualidade, custo, rapidez, produtividade efetiva e operacionalização eficiente.

O mercado oscila constantemente devido a essa característica mutável, o que obriga as organizações a valorizar e administrar adequadamente as informações, por meio da busca e acesso que resultarão em novos conhecimentos (BEAL, 2004). Com tantas variações no mercado econômico, as organizações precisam se munir de informações que propiciem novos conhecimentos e possam ser usadas para planejar, corrigir e alavancar novas estratégias para o negócio.

No atual paradigma econômico, apoiado nas tecnologias de informação e comunicação (TIC), benefícios como o aumento da rentabilidade e dos negócios proporcionam flexibilidade, agilidade, redução de custos nas transações comerciais das empresas e resultam em facilidade e comodidade aos clientes (GORDON; GORDON, 2006).

Assim, a tecnologia traz consigo a necessidade da reflexão em todos os aspectos, sejam sociais, políticos, ou na globalização e seus impactos competitivos, sendo um instrumento de informação utilizado pelas organizações em todos os âmbitos que geram conhecimento e oportunidades estratégicas (DIAS; BELLUZZO, 2003). No que tange às TIC, esse instrumento é valioso dentro do contexto organizacional, pois traz agilidade, rapidez e segurança; contudo, as organizações devem analisar a forma mais adequada para que esse instrumento propicie informações e crie conhecimento, oportuno para uso competitivo.

¹Globalização: pode-se dizer que é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos.

Ainda, para Valentim (2008), as organizações desempenham um papel importante na construção da Sociedade da Informação², uma vez que são núcleos sociais que trocam influências, transformando crenças, valores e atitudes, dentre outros fatores; o resultado dessa relação é que ela “sustenta a estrutura da sociedade”.

O *World Information Report* (Relatório Mundial da Informação), elaborado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 1997), demonstra abordagens do Século XX sobre os diversos entendimentos dessa sociedade contemporânea, indicando como ocorre o processo de seleção, manipulação, transmissão e registro das informações com enfoque mundial e as seguintes características:

- Primeira: a informação é utilizada pelas organizações, gerando desenvolvimento, agilidade, inovação, eficiência, eficácia competitiva, qualidade na comercialização de produtos ou prestação de serviços, melhorando a economia do país;
- Segunda: a sociedade possui o papel de consumidora e diversos produtos e serviços estão disponíveis para consumo. Diante desse contexto, as pessoas utilizam a informação para escolher, informar, explorar e controlar todas as opções viáveis e atrativas em benefício próprio; com os sistemas de informação em contínuo desenvolvimento, o acesso é facilitado e eficiente;
- Terceira: desenvolvimento crescente do setor de informação na economia, responsável em gerar e satisfazer a procura de instalação e serviços relacionados à informação, infra estrutura tecnológica, redes de telecomunicações e computadores, fluxo de informação em rede e desenvolvimento, tanto dos fornecedores como dos conteúdos de informação.

Para Moresi (2000), a informação é “o recurso ou capital precioso” das organizações, contudo ela abrange diferentes níveis de gestão que visam suprir as necessidades organizacionais, destacando-se:

²Sociedade da informação é aquela na qual são amplamente utilizadas tecnologias de armazenamento e transmissão de dados e informação de baixo custo. Esta generalização da utilização da informação e dos dados é acompanhada por inovações organizacionais, comerciais, sociais e jurídicas que alterarão profundamente o modo de vida tanto no mundo do trabalho como na sociedade em geral (ASSMANN, 2000, p. 8-9).

- Nível institucional: a informação está relacionada às diversas variáveis, tais como planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho organizacional, encontrada tanto no ambiente interno como externo, para tomadas de decisão do nível estratégico.
- Nível intermediário: a informação está relacionada às diversas variáveis, tais como planejamento, monitoramento e avaliação dos processos organizacionais, também respeitando o ambiente interno assim como o externo, mas estas tomadas de decisão são realizadas pelo nível gerencial ou tático.
- Nível operacional: permite diante das informações disponíveis: planejar e executar as atividades e tarefas, sendo que as tomadas de decisão são realizadas pelo nível operacional.

Assim, a sociedade atual traz consigo um novo conceito organizacional, implicando em valorizar a informação e atribuir-lhe qualidades como “o ativo de maior valor às organizações”, diante da velocidade tecnológica e inovadora aplicáveis aos produtos e serviços (TEIXEIRA FILHO, 2000). A informação é considerada uma riqueza, o novo contexto em que as TIC estão presentes e eliminam as barreiras geográficas, mercadológicas e industriais (ILHARCO, 2003).

Dias e Belluzzo (2003) corroboram com essas afirmações ao explicar que as organizações precisam de informações que ultrapassem as que são fornecidas pelas bibliotecas e que detêm valor comercial. “Já é do consenso geral, no mundo empresarial, que as informações compõem um dos maiores e mais valiosos ativos da empresa” (CASSARRO, 1999, p. 26).

Nesse contexto corporativo, a economia ultrapassa barreiras e rompe paradigmas, alterando todo o cenário macroeconômico. A informação, o modo como ela se propaga de maneira ativa e fluída, reforça a preocupação das organizações de como utilizá-la de forma adequada, criando vantagens competitivas.

Essa percepção organizacional caracteriza-se por uma visão sistêmica e a necessidade de transpor dados em informações à medida que o indivíduo absorve e emite um significado, resultando essa interação em aprendizagem e conhecimento e, conseqüentemente, em domínio aplicável na organização por meio da gestão do conhecimento.

Nesse modelo de sociedade globalizada, a relação estabelecida entre setores, países, clientes, fornecedores, políticas sociais e econômicas levam as

organizações a buscarem novos modelos de gestão, capacitação de seus membros organizacionais, domínio das tecnologias da informação e da comunicação, priorizando a busca da informação e seu compartilhamento na construção de conhecimento. Ressalta-se que, de acordo com Belluzzo (2007), os sistemas de gestão do conhecimento abordam, *a priori*, como ponto central “os seres humanos”.

Nesse aspecto, a informação estabelece um valor significativo à medida que o indivíduo consolida uma relação com suas experiências intrínsecas, interagindo com essas novas informações e, certamente, essa integração modificará seu comportamento. A princípio, quando os indivíduos apropriam-se das informações, um novo aprendizado é gerado e então disseminado e compartilhado trazendo benefícios individuais, coletivos e organizacionais. Por sua vez, “[...] essa nova sociedade competitiva instiga as empresas e organizações, independentemente dos atributos, a criar, compartilhar e disseminar o conhecimento empregado efetivamente” (TARAPANOFF, 2011, p. 18).

A respeito do abrangente papel quanto à compreensão transparente da informação para a organização, Choo (2003), explica que a informação está inserida dentro dos processos humanos e organizacionais, mas ela só resultará em ação e conhecimento a partir do momento em que a organização consegue perceber e transpor isso, tanto para os processos como para as fontes e tecnologia da informação.

As organizações possuem vários fatores que vão sendo alterados ao longo da sua trajetória, seja política, econômica, financeira, estrutural ou social; e, diante dessas oscilações de ambiente interno e externo, ocorrem impactos de natureza variável nas pessoas que interagem nesse ambiente. Nas organizações, quando os indivíduos adquirem informações, que são compreendidas de maneira significativa, ou seja, quando os indivíduos relacionam seus fluxos de experiências com as informações adquiridas, ocorre a transformação dessas informações, resultando em um novo significado e propiciando novas ações (CHOO, 2003).

Para tanto, é necessário existir uma relação da informação com o usuário, o que dependerá das concepções e compreensões acerca do contexto, das crenças estabelecidas ao longo do processo organizacional e das próprias experiências individuais para atribuir à informação significado. Choo (2003, p. 79) corrobora, de modo geral, essa construção teórica nas seguintes colocações:

1. As necessidades e os usos da informação devem ser examinados dentro do contexto profissional, organizacional e social dos usuários. As necessidades de informação variam de acordo com a profissão ou o grupo social do usuário, suas origens demográficas e os requisitos específicos da tarefa que ele está realizando.
2. Os usuários obtêm informações de muitas e diferentes fontes, formais e informais. As fontes informais, inclusive colegas e contatos pessoais, são quase sempre tão ou mais importante que as fontes formais, como bibliotecas ou banco de dados on-line.
3. Um grande número de critérios pode influenciar a seleção e o uso das fontes de informação. As pesquisas descobriram que muitos grupos de usuários preferem fontes locais e acessíveis, que não são, necessariamente, as melhores. Para esses usuários a acessibilidade de uma fonte de informação é mais importante que sua qualidade (CHOO, 2003, p.79).

Na sociedade contemporânea, denominada como Era da Informação³, os produtos e serviços são disseminados e divulgados pela Internet⁴; esses conteúdos se inter-relacionam, pois dependem das decisões coletivas ou individuais, em que a gestão da informação e do conhecimento alcance os resultados projetados, desde que o receptor dessas informações tenha competência e habilidade para fazer uso desse conhecimento (TAKAHASHI, 2000).

A Sociedade da Informação foi constituída por modificações nas áreas culturais, sociais, econômicas e tecnológicas, que implicam também em alterações importantes para as organizações. Assim esse conjunto significativo de mudanças pode ser visualizado no Quadro 1:

Quadro 1 – Conjunto significativo de mudanças no âmbito das sociedades e de suas organizações

A informação:	Constitui a principal matéria-prima, um insumo incomparável à energia que alimenta um sistema;
O conhecimento:	É utilizado na agregação de valor de produtos e serviços;
As tecnologias:	Constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação;
A rapidez, a efetividade e a qualidade:	Constituem fatores decisivos de competitividade.

Fonte: Tarapanoff (2001, p. 36)

³ É o período que começou no início da década de 1990. É a época em que estamos vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas (CHIAVENATO, 2004, p. 37).

⁴ A Internet é um meio de comunicações novo que oferece uma outra maneira de acessar e examinar dados informatizados e informações de todos os tipos [...] ela deve ser usada de modo inteligível para atingir metas específicas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 85).

Em 2000, no Panamá, ocorreu uma reunião entre chefes de Estado e de Governo de 21 países ibero-americanos, almejando promover programas de ações e políticas, a fim de garantir os direitos, bem-estar e desenvolvimento humanos. A “Declaração do Panamá” promulgada demonstrou a preocupação dos países envolvidos em relação à Sociedade da Informação, globalização, economia, tecnologia, cultura, bem como intencionou estimular a construção dessa sociedade que só é alcançada pelo acesso, uso, compartilhamento da informação, da tecnologia da informação e de seus fluxos, conforme pode ser observado nesse documento, no tópico “Ações para a equidade e justiça social”, nos itens indicados:

- [...] d) Estimular a livre circulação de informação, em todos os níveis, sobre os direitos das crianças e adolescentes, de maneira a propiciar a sua participação construtiva na sociedade, e a facilitar que a livre expressão das suas ideias e criatividade manifeste-se na vida cotidiana e no funcionamento das instituições.
- e) Promover o uso da tecnologia da informação nos processos de ensino-aprendizagem, incluindo a educação aberta e à distância. Com tal objetivo, promoveremos o desenvolvimento de programas informáticos, assim como a infraestrutura e o equipamento que permitam o acesso das crianças e adolescentes a essas tecnologias.
- f) Iniciar um trabalho conjunto para promover o livre fluxo de informação e comunicação entre os organismos educativos, acadêmicos e científicos ibero-americanos, eliminando as restrições reguladoras existentes, permitindo que possam usar livremente todos os meios tecnológicos, bem como as facilidades derivadas do uso de satélites ou de outros meios de comunicações disponíveis na Ibero-américa (X CÚPULA IBEROAMERICANA DE CHEFES DE ESTADO E DE GOVERNO, 2000, p. 2).

O contexto apresentado evidencia que a sociedade contemporânea requer das organizações uma função mais ampla e que contemple o desenvolvimento de novos valores, competências e habilidades individuais e coletivas. Isso implica em novas formas de gestão que priorizem o acesso e uso da informação de forma inteligente para construção de conhecimento e sua aplicação ao mercado de negócios, alcançando a missão e os objetivos de maneira efetiva. Para isso, é preciso adotar novos métodos e modelos de gestão que proporcionem um ambiente de aprendizado, com uso adequado de informações para a construção de novos conhecimentos e reestruturação de processos ultrapassados que exigem uma investigação e um novo direcionamento na busca e acesso de informações compartilhadas e preconcebidas.

Em decorrência, tem importância destacar a existência da informação no ambiente organizacional e todo o espectro decorrente nas mais variadas dimensões.

2.1 Informação e conhecimento no ambiente organizacional

Pode-se dizer que “[...] questionar em termos fundamentais o que é a informação é algo semelhante a questionarmos o que é o homem ou o que é acontecimento” (ILHARCO, 2003 p. 43). Beal (2004, p. 75), por sua vez, corrobora essa concepção ao afirmar que a informação é fundamental para o desenvolvimento organizacional:

A informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia. Sem o acesso a informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela elaboração da estratégia não têm como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas.

No que concerne a essa assertiva, a informação é imprescindível para a organização, possibilita analisar os fatores positivos e negativos que impactam no desenvolvimento organizacional e podem causar inércia; quando a organização usa a informação de maneira estratégica, pode aplicá-la em suas tomadas de decisões e se sobressair frente à concorrência, agregando valores imensuráveis que a informação, utilizada de forma inteligente, traz.

A informação é um instrumento transformador da consciência do indivíduo e do grupo social no qual está inserido, com o intuito de harmonizar a relação do homem com sua memória passada e suas expectativas do futuro (BARRETO, 2002).

Valentim (2002) explica que a informação é um insumo básico para a realização das atividades organizacionais, sendo estas responsáveis pela forma com que produzem e fazem uso dos dados, informações e conhecimento; em contrapartida, elas também se utilizam dos dados, informações e conhecimentos gerados pelo ambiente externo, almejando um desempenho melhor no mercado em que estão inseridas. Diante disso, Valentim (2002, p. 6) aborda os tipos de informações utilizados pelas organizações em diferentes âmbitos e de maneira estratégica como sendo:

- a) Estratégicos: subsidiam a tomada de decisão da alta administração e possibilitam aos analistas estratégicos definirem para a organização, as diretrizes, as políticas, os programas, as linhas de atuação, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional;
- b) Mercado: possibilitam à alta administração, bem como à área comercial perceber oportunidades de negócios tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional;
- c) Financeiros: viabilizam aos profissionais da área financeira processarem estudos de custos, lucros, riscos e controles;
- d) Comerciais: subsidiam a área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, bem como subsidiam a área jurídica em relação à legislação do país no qual estabelece-se a transação comercial;
- e) Estatísticos: subsidiam as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, identificando em termos percentuais e/ou numéricos questões ligadas ao negócio da organização como: índices de exportação, importação, demandas e restrições de mercado, índices econômicos, poder aquisitivo, PIB, índice de desemprego, balança comercial, índices de investimentos etc.;
- f) De Gestão: atendem as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, no gerenciamento de pessoas e situações diversas;
- g) Tecnológicos: subsidiam a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos, bem como monitoram a concorrência quanto às inovações de produtos, materiais e processos;
- h) Gerais: disseminados a todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais uma atualização constante, como por exemplo: notícias, fatos e acontecimentos etc.;
- i) Cinzentas: de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectados em buscas formais de informação, como por exemplo: colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), etc. (VALENTIM, 2002, p.6).

Portanto, identificar quais são os contextos em que as organizações se encontram para utilizar a informação corretamente de maneira racional é uma importante estratégia adotada pelas empresas; seus processos, atividades, colaboradores, clientes, fornecedores, a qualidade, o preço, a inovação e o reconhecimento são fatores oriundos do uso de dados, informações e criação de novos conhecimentos bem sucedidos na organização.

Lesca e Almeida (1994) também ressaltam a importância da informação para o desempenho das organizações e justificam essa abordagem ao afirmar que a informação é primordial nas tomadas de decisões ao minimizar as incertezas, trazendo o conceito da **densidade de informação** de um produto ou de um serviço, ao ressaltarem que, quanto maior for o valor adicionado na produção de produtos e

serviços, maior será a necessidade de informações utilizadas desde o acesso e tratamento perpassando por todas as etapas dos processos.

Também Barreto (2003, p. 1-2) define o conceito de informação como “[...] conjuntos simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo e na sociedade”. O mesmo autor descreve o que a informação gera aos indivíduos, usando as seguintes palavras:

Especificado o conceito, a informação fica qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social. Deixa de ser, somente uma medida de organização, por redução de incerteza, para ser a própria organização em si ao relacionar o homem ao seu passado e ao seu futuro e a um lugar do presente onde habita com outros. Fica, ainda, estabelecida uma relação entre informação, a sua produção pelo emissor e o conhecimento, este só se realizando se a informação for percebida e aceita, colocando o indivíduo sensível em um estágio melhor, consciente consigo mesmo e dentro de um mundo onde se realiza a sua odisséia individual (BARRETO, 2003, p. 2).

Mais do que haver um emissor e um receptor, a informação requer ser percebida, compreendida e externalizada para que o indivíduo alcance a aprendizagem e o conhecimento. Portanto, para que a informação seja considerada como tal, é necessário que o indivíduo tenha a capacidade de compreendê-la, fazendo interações e relações de, suas aprendizagens e experiências passadas às atuais, para que as absorva e armazene em suas lembranças, fazendo uso efetivo desses dados na construção do conhecimento (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

Ressalte-se que “[...] tudo que nos é dado na experiência externa ou interna é imediatamente apreendido por nós” (HESSEN, 2000, p. 97). Desse modo, é possível afirmar que a aprendizagem é o modo de como fazer para adquirir e produzir informações, em que os indivíduos identificam qualidades ou ausências, relações e ligações entre objetos e seres, como sintetizou tão bem Morin (1999). O mesmo autor fez menção para outro aspecto importante para a aprendizagem, destacando ser fundamental um conjunto de reconhecimento, descoberta e transformação, criando-se a interlocução entre o conhecido e o desconhecido.

O conceito de aprendizagem é apresentado por Fleury e Fleury (2001), podendo ser observado nos seguintes níveis:

- Nível do indivíduo: a aprendizagem ocorre primeiramente no nível individual de cada um, registrado ao longo de nossas experiências individuais, emoções positivas ou negativas;

- Nível do grupo: a aprendizagem é compartilhada pelo coletivo ou social; a compreensão e interpretação do conhecimento, valores, orientações e ações levam o indivíduo a aprender e querer ser inserido nesse grupo;
- Nível organizacional: quando a aprendizagem individual é adquirida no próprio grupo com suas respectivas abordagens efetiva, toda essa compreensão e interpretação são compartilhadas e aplicadas dentro da estrutura, regras, normas, procedimentos organizacionais, e então todo esse processo se torna integrante dos registros da organização de forma que as informações podem ser recuperadas.

A informação, os dados e as experiências dos indivíduos são usados de maneira significativa nas suas tomadas de decisões, de acordo com Ilharco (2003, p. 136):

Esta distinção entre dados e informação, obtida mediante a adição da noção de significado, pressuposta como evidente e inquestionável (dados + significado = informação), é posteriormente desenvolvida pela adição da noção de experiência, também esta tal como a de significado tida por óbvia, ao conceito de informação, obtendo-se assim o conceito de conhecimento (informação + experiência = conhecimento).

O mesmo autor observa que “[...] a posição que de alguma forma predomina é a que defende que dados são como que informações descontextualizadas, e que a informação ganha o seu estatuto quando um indivíduo lhe atribui um particular significado” (ILHARCO, 2003, p. 63).

Nas organizações, para Davenport e Prusak (1998), pode-se sintetizar que dados são os registros estruturados, disponibilizados em sistemas tecnológicos para fins comerciais. São elementos fundamentais, pois constituem a base para gerar a informação.

Quando os membros de uma organização compreendem corretamente as diferenças ambientais e seu efeito na geração do significado que a informação propicia, há uma conversão esses dados são interpretados com diferentes significados pelos indivíduos resultando em ações (CHOO, 2003).

Vale lembrar que a informação organiza a história do homem e também é responsável por sua evolução, por meio de um canal de comunicação; a mensagem

então é transmitida e recebida, havendo uma interação entre o receptor e o destinatário, reduzindo as incertezas acerca das informações (BARRETO, 1994).

A linguagem, por sua vez, é imprescindível para o desenvolvimento cultural e intelectual do homem, responsável pela transmissão, correção, análise de informações e do conhecimento humano (MORIN, 1999).

No contexto das organizações, salienta-se que a comunicação estabeleceu-se como herdeira de um progresso infinito (MATTELART, 2002). Entretanto, convém destacar também que a informação é uma mensagem que necessita do emissor e do receptor; ela é transmitida por meio da comunicação formal documentada ou informalmente em conversas paralelas, contudo a informação objetiva agregar valores e mudanças comportamentais no receptor dessa mensagem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com Barreto (1994, p. 7), a informação é um “[...] agente mediador na produção de conhecimento”, resultado da apropriação da informação pelos indivíduos, gerando benefícios individuais ou coletivos em seu desenvolvimento político e social. Menciona, ainda, que existe um acúmulo de informações em estoques, conforme se apresenta:

A informação acumula-se em estoques, de formação contínua, e agrega-se em uma estrutura ou repositório fixo. O volume e o crescimento destes estoques são diretamente proporcionais a um tempo contínuo, linear. Contudo, estes estoques emitem ondas de informação para atingir o homem e cumprir a sua missão de transformar partículas de informação em ondas de conhecimento (BARRETO, 1994, p. 7).

A produção, transferência, acesso e utilização da informação dependem dos requisitos cognitivos dos indivíduos e do contexto social, assim, o indivíduo necessita de condições de receber a informação e transformá-la em conhecimento (BARRETO, 1994). Uma informação só pode ser assim definida por meio da relação da compreensão do significado e do sujeito que adquire esse conhecimento, em que, atribuem outros significados nessas informações, alterando sua sinopse diante do contexto em que está inserido (FADEL *et al.*, 2010).

Para Choo (2003), a informação transcorre do ambiente externo organizacional e é continuamente assimilada tornando possível a ação da empresa. A informação adquirida pelos indivíduos gera significado, propicia a construção de

conhecimentos e ações individuais, organizacionais e sociais, por meio da troca de informações entre indivíduos, organização e sociedade.

Além disso, por outro lado, a informação é interpretativa, surge da interação das experiências, histórias, composição contextual e comprometimento dos indivíduos, levando-os a serem informados ou a se informar (ILHARCO, 2003). Entretanto, um fator de importância que intervém diretamente no contexto da utilização e do compartilhamento de informações é a cultura organizacional⁵, sendo que a organização desempenha papel essencial na valorização e motivação dos membros, todos participam do processo para produzir conhecimento por meio do direcionamento adequado de pessoas e processos (MORAES; FADEL, 2010).

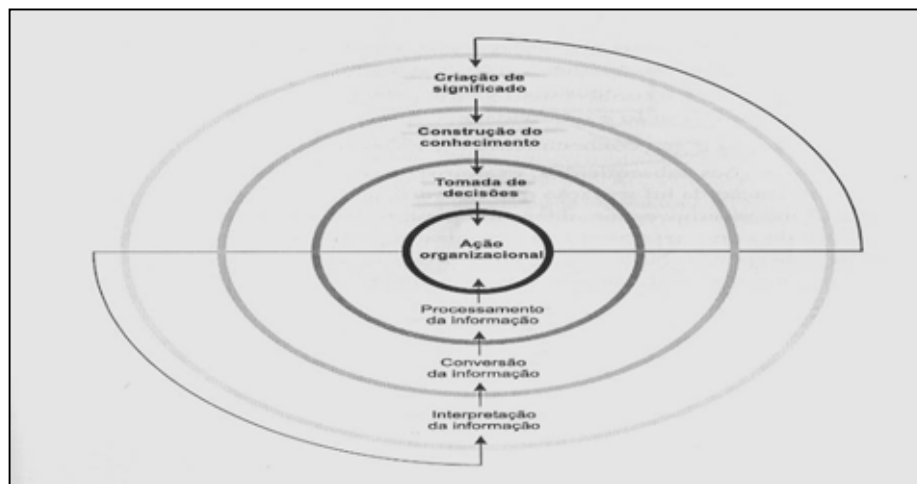
De acordo com Choo (2003), pode-se considerar que a criação e utilização da informação são exercidas estrategicamente objetivando o desenvolvimento, capacitação e adaptabilidade da organização, conforme suas afirmações:

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. [...] A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais. [...] A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2003, p. 27-29).

Ressalta-se que, na concepção da administração contemporânea e da teoria organizacional, existem três lugares denominados arenas onde ocorrem contendas distintas e são explanadas pelo autor, podendo ser visualizadas na Figura 1:

⁵Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1985, p. 247).

Figura 1 – A organização do conhecimento – três arenas do uso da informação



Fonte: Choo (2003, p. 31)

A Figura 1 demonstra que a interpretação da informação está atrelada à criação de significado, pois, quando os indivíduos organizacionais compreendem a informação e a interpretam fazendo o relacionamento entre o conhecimento que possuem e a nova informação, isso gera significado, transformado em mudanças e ações organizacionais; já a conversão da informação está atrelada à construção de conhecimento, dessa relação de adquirir a informação e converter ou transformá-la, criando um novo conhecimento; e, por fim, o processamento da informação é atrelado à tomada de decisão, pois quando os indivíduos organizacionais identificam, analisam, compreendem e interpretam de maneira crítica as informações recebidas, essa atuação resulta em tomada de decisões certeiras e assertivas, eliminando qualquer dúvida. Todas as três arenas visam o mesmo resultado que é a ação organizacional.

As informações devem fluir pela organização; o acesso, o reconhecimento valoroso por todos os membros, enquanto os benefícios e crença de ações estratégicas alinhadas ao conhecimento resultam em lucratividade para a organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A informação dentro do contexto organizacional é responsável pela construção do conhecimento do indivíduo seja de maneira individual ou coletiva, mas esse conhecimento, para ser acessado, transmitido e compartilhado, necessita de uma fonte em que as pessoas ou membros organizacionais possam buscar informações seguras e fiéis que refletirão em suas ações futuras.

No tocante às fontes e canais de informação, reconhece-se o papel das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nesse contexto. As organizações,

por exemplo, utilizam bases de conhecimento como *intranet*⁶, entretanto o usuário, para utilizá-las, necessita de domínio, familiaridade e confiança. “Ter uma estrutura e processos sólidos para tornar o conhecimento organizacional disponível assegurará essencialmente que as pessoas utilizarão a informação” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 89). “Há, portanto, necessidade de interação entre pessoas e do perfeito entendimento e domínio, por parte da organização, da forma como os indivíduos se relacionam com as fontes e os canais de informação” (TARAPANOFF, 2011, p. 29).

Para Dias e Belluzzo (2003), a informação pode ser transmitida ou comunicada por fontes de informações, sendo veiculada pela impressão ou digitalização. Assim, o Quadro 2 permite compreender melhor a dinâmica da informação, abrangendo desde a sua classificação até as fontes disponíveis para acesso.

Quadro 2 – Dinâmica do contexto da informação nas organizações: classificação, dimensões, objetivos e fontes

A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES			
Classificação	Dimensões	Objetivos	Fontes
Quanto a Natureza Informação científica - Resultante da Investigação científica Informação tecnológica - Relacionada aos produtos/serviços e seus mercados ↓ ↑ Quanto à Função Informação estratégica - Relacionada aos macro e micro ambientes organizacionais Informação para negócios - Subsídia o gerenciamento das organizações	Formato - Oral x documentado - Textual x audiovisual/multimídia - Base papel x eletrônica Local - interna x externa Nível - Informação bruta - Informação organizada - Informação tratada - Informação avançada Status - Pessoal x impessoal - Formal x informal - Publicação aberta x não-publicada / confidencial / secreta	Pesquisa - Monitoramento de mercado e conhecimento das descobertas, invenções e inovações. - Análise de tendências e de mercado - Tomada de decisão/gerenciamento/resolução de problemas - Avaliação do estado da arte - P&D de processos e produtos Melhoria Contínua - Definição de objetivos, metas, mercado. - Memória técnica - Instrução e treinamento - Processo operacional - Procedimentos para abertura, registro e fechamento das empresas.	- Bases e banco de dados - Bases de patentes - Bases de normas técnicas - Literatura científica - Relatórios técnicos, teses e pesquisas - Documentos internos - Manuais técnicos - Literatura comercial - Leis, regulamentos e códigos. - Estatísticas e indicadores econômicos e empresariais - Cadastros de especialistas, instituições e empresas. - Catálogos de produtos e serviços - Publicações governamentais - Organizações científicas e institutos de pesquisa - Serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação. - Associações profissionais e comerciais - Cursos, feiras e eventos. - Sistemas especialistas

Fonte: Dias (2001 *apud* DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 40)

⁶ Documentos internos como estudos de mercado, revistas internas, relatórios anuais, apresentações e artigos da imprensa são introduzidos em computadores que são montados para essa finalidade e, então, podem ser acessados pelos funcionários (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 85).

Todas as informações encontradas dentro do ambiente organizacional são fundamentais para a realização das atividades, processos, desempenho, interação, planejamento, objetivos, metas e tomadas de decisões, de modo que todos os ambientes sofrem interferência e influenciam a informação. Nesse aspecto, tanto as questões que envolvem a comunicação e a tecnologia de informação pelas organizações, bem como o seu crescimento gradual almejam o alinhamento para resoluções de problemas organizacionais e forte estratégia competitiva (ILHARCO, 2003). Entretanto, a tecnologia da informação é apenas um sistema que proporciona troca de conhecimento, além de seu armazenamento e distribuição (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A informação útil é aquela que permite aos indivíduos interagir entre si ou com o sistema de informação oferecido pelas organizações; esses recursos encontrados e utilizados nos ambientes organizacionais determinam comportamentos na busca da informação (CHOO, 2003). Isso depende de um aprendizado *in continuum*.

Para Senge (1998, p. 57), “[...] à medida que o mundo torna-se interligado e os negócios complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem”.

Os dados e informações são disponibilizados pelas fontes eletrônicas, contudo o conhecimento só consegue transitar com êxito na interação das redes humanas. Para que a construção do conhecimento atinja o resultado almejado pela organização é indispensável que se faça a junção das habilidades humanas, técnicas e econômicas atreladas à cultura, aprendizagem e tecnologia; “[...] uma tensão saudável entre conhecimento e ação é a chave do sucesso organizacional (e, provavelmente, também do sucesso individual)” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.214).

Podemos observar no Quadro 3 que, desde 2004, Le Coadic (2004) já mencionava o conjunto de dispositivos informacionais e seus benefícios.

Quadro 3 – Dispositivos informacionais e benefícios

Acesso de alta velocidade, autocomutador, bancos de informações, bases de conhecimentos, quiosques, biblioteca eletrônica, cartão inteligente, CD-Xconferência e correio eletrônicos, bate-papo, DVD, *floware*, escâner, estação de trabalho da internet.

Gerenciamento eletrônico de documentos (GED), *Groupware*, hiperportal, interface inteligente, livro eletrônico, memória óptica, multimídia, mecanismos de busca da informação, navegador, PAO, *palmtop*, reconhecimento ótico de caracteres (OCR) reconhecimento de fala, *palmtop* portátil, rede local, revista eletrônica, satélite (VSAT), sistema especialista, transmissão por pacotes, TVHD, videofonia, videoconferência, WAP, WebTV.

Fonte: Le Coadic (2004, p. 98)

De acordo com Beal (2004), as fontes de informações oriundas das organizações podem ser formais e informais; as formais são fontes fiéis e reconhecidas, localizadas em jornais, revistas, registros e documentos oficiais, publicações e pareceres; as fontes informais são encontradas em conversas paralelas e boatos, dentro do ambiente organizacional interno e externo.

Os gestores detêm informações das organizações e por meio delas é possível planejar, executar e controlar ações com cautela para neutralizar riscos nas tomadas de decisões, também conhecidas como sistema de informação gerencial (SIG); essas informações devem ser adequadas, relevantes e confiáveis, sendo fundamental para o sucesso da organização a participação assídua e constante do gestor. Sua competência, habilidade e responsabilidade também são fundamentais no processo gerencial (CASSARRO, 1999).

Os sistemas de informação são instrumentos utilizados pelos gestores para interpretar, coordenar e executar ações que envolvem atividades da empresa (BIO, 1996).

De acordo com Stair e Reynolds (2002), para que as organizações alcancem suas metas e objetivos empresariais a utilização de sistemas de informação proporciona aumento nos lucros, redução de custos, controle e monitoramento dos processos, agregando valores e oportunidades além de resoluções dos problemas organizacionais.

Os sistemas de informação de maior valor são aqueles que conseguem captar as informações, seja do produto (bem material/físico) ou dos serviços (bens imateriais), proporcionando aos usuários da organização satisfação no seu acesso, transferência, uso e soluções baseadas nas informações obtidas; os benefícios são imensuráveis para a organização que possui um sistema de informação de qualidade, contudo ele poderá ser perceptível nas tomadas de decisões com lucro determinado (MORESI, 2000).

Vale lembrar também que a convergência de conhecimento em oportunidades competitivas é diferencial estratégico necessário para a sobrevivência da organização na nova era da informação (TAKAHASHI, 2000).

Promover a aprendizagem organizacional, direcionando para a capacitação e auto desenvolvimento dos profissionais, torna a empresa capaz de dominar o conhecimento e tornar-se mais competitiva (TEIXEIRA FILHO, 2000). Considera-se, ainda, que criar e acumular conhecimento organizacional e individual é papel das

organizações, sendo isso utilizado como estratégia de ambiente de negócios (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

De acordo com Valentim (2010), toda ação se inicia com informação, que, por sua vez gera novas informações. Desse modo, é necessário um planejamento orientado para as tomadas de decisões que implicam em objetivos diferenciados e norteadores, que envolvem “[...] questões de pesquisas relacionadas à inovação, assimilação e avaliação de tecnologias para a formação de competências em mercados produtivos e a melhoria contínua de processos/atividades” (DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 38).

Os avanços alcançados pela sociedade por meio dos sistemas de informação são imensuráveis; dentre eles, a agilidade, flexibilidade, telecomunicações, saber como utilizar as informações para gerar conhecimento são uma das responsabilidades dos gestores atuais.

Por outro lado, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados são necessárias a utilização do conhecimento implícito nos processos e a aplicação nas estratégias competitivas (TEIXEIRA FILHO, 2000). Isso requer o desenvolvimento de habilidade e condições para compreensão das mudanças existentes nos diversos sistemas políticos, sociais e humanos, o que torna o profissional um agente de mudanças com profunda percepção de valores e culturas organizacionais (BIO, 1996).

Le Coadic desde 2004 relatava que as práticas informacionais se tornariam cada vez mais presentes nas atividades executadas pelos indivíduos, facilitando o trabalho em grupo, conforme observado no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Exemplos de trabalhos coletivos

Trabalho em dupla	• Troca de informações entre duas pessoas, à distância, mediado por computador. O programa é um aplicativo de correio eletrônico.
Trabalho em grupo ou colegiado	• Troca de informações entre grupos de pessoas, à distância, mediada por computador. O programa é um aplicativo de trabalho em grupo (<i>groupware</i>).
Trabalho em fluxo	• Intercâmbio de informações entre várias pessoas segundo um processo preestabelecido, à distância, mediado pelo computador, com um aplicativo de trabalho em fluxo (<i>floware</i>).
Rede semântica	• Enorme índice hierarquizado, não é uma rede separada, mas sua extensão, estruturada. A informação é completa, correta e atual, permitindo melhor cooperação entre as pessoas e os computadores.

Fonte: Le Coadic (2004, p.108-109)

De acordo com Valentim (2010), nos ambientes informacionais há uma interação entre as pessoas, tecnologia e a própria organização, atingindo todos os níveis hierárquicos; o resultado dessa relação é que cada nível hierárquico organizacional possui o seu próprio ambiente informacional tendo como foco principal a informação, mas voltada aos saberes e fazeres de cada indivíduo, de acordo com o nível de atuação; esses ambientes proporcionam os fluxos de informação ou fluxos informacionais implícitos nas atividades e tarefas e que se manifestarão nas ações e nas tomadas de decisões, conforme os níveis hierárquicos demonstram:

- Nível estratégico: ambiente organizacional que é hábil, artiloso na elaboração, direcionado ao planejamento, políticas e tomadas decisões e estratégias, aplicando ações de médio e longo prazo; as informações disponíveis neste ambiente são estratégicas, pois, baseadas nessas informações e na análise de mercado, as organizações poderão desenvolver suas atividades e diferenciais competitivos;
- Nível tático: ambiente organizacional gerencial, direcionado a programas de ações, nos quais se estabelecem cronogramas para atividades desenvolvidas, controlam-se a qualidade, gastos e custos produtivos, preparam-se normas e procedimentos; neste ambiente, as informações são utilizadas para tomada de decisões gerenciais de curto e médio prazo, no desenvolvimento de atividades e tarefas efetivas;
- Nível operacional: ambiente organizacional direcionado à execução de tarefas e atividades, bem como manutenção e controle de máquinas e equipamentos, utilização de normas e procedimentos descritos nos manuais e alcance do cronograma de produtividade estabelecido; as informações neste nível são fundamentais para execução das tarefas.

As mudanças organizacionais exigem dos gestores qualificações como diferencial estratégico e êxito nas transições das empresas, para obtenção da administração adequada e sobrevivência (PORTER, 2004).

O fluxo de informação oferecido pelos canais de comunicação geram conhecimento às organizações, devido à sua competência e à maturidade; as organizações por meio da interpretação, captação e tratamento das informações de maneira efetiva alcançam as oportunidades e identificam as ameaças,

implementando ações que anulam, agregam ou corrigem suas decisões (DIAS; BELLUZZO, 2003).

O fluxo de informação mediado pelo computador proporcionou uma revolução na gestão da informação que pode ser observado atualmente. "A mudança de suporte fez multiplicar e armazenar informações quase ao infinito, de modo que se trata agora de gerenciar fluxos ininterruptos e diluvianos de informações e captar a informação relevante" (LE COADIC, 2004, p.109).

As pessoas, diante das condições ambientais encontradas na organização, influenciam o fluxo informacional projetado em ações, tanto no ambiente interno quanto no externo, assim a gestão da informação é fundamental para gerar agilidade e confiança na aquisição, acesso e uso da informação (VALENTIM, 2010).

O fluxo de informação possui um papel fundamental na organização, especificamente no seu ambiente interno, pois estimulam novos gerenciamentos, novas compreensões, novas buscas de cenário e implicam em mudanças nas organizações atuais (BASSETTO, 2013).

De acordo com Ponjuán Dante (2007), os fluxos de informação são objetos que, quando gerenciados e controlados, oferecem conhecimento à organização, entre outros aspectos:

- [...] os tipos e volumes de informação que flui no sistema e cada subsistema, as suas características e os níveis de valor acrescentado (peso de fluxo);
- a informação de tempo é emitido pelo emissor e recebido pelo receptor;
- distorções fundamentais na cadeia de cada processo;
- o papel de cada departamento ou divisão funcional na gestão da informação e da carga específica de cada um;
- armazenar dados organizacionais temporários e permanentes (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 31, tradução nossa)⁷.

Também Valentim (2010, p.17) ressalta que a informação pode ser modificada durante o fluxo:

⁷[...] los tipos y volúmenes de información que fluyen en el sistema y en cada subsistema, sus características y niveles de agregación de valor (peso del flujo); el momento en que se emite una información por el emisor y se recibe por el receptor; las distorsiones fundamentales en la cadena de cada proceso; el papel de cada departamento o la división funcional en el manejo de información y la carga específica de cada uno; el almacenamiento de datos transitorios y permanentes de la organización (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 31).

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

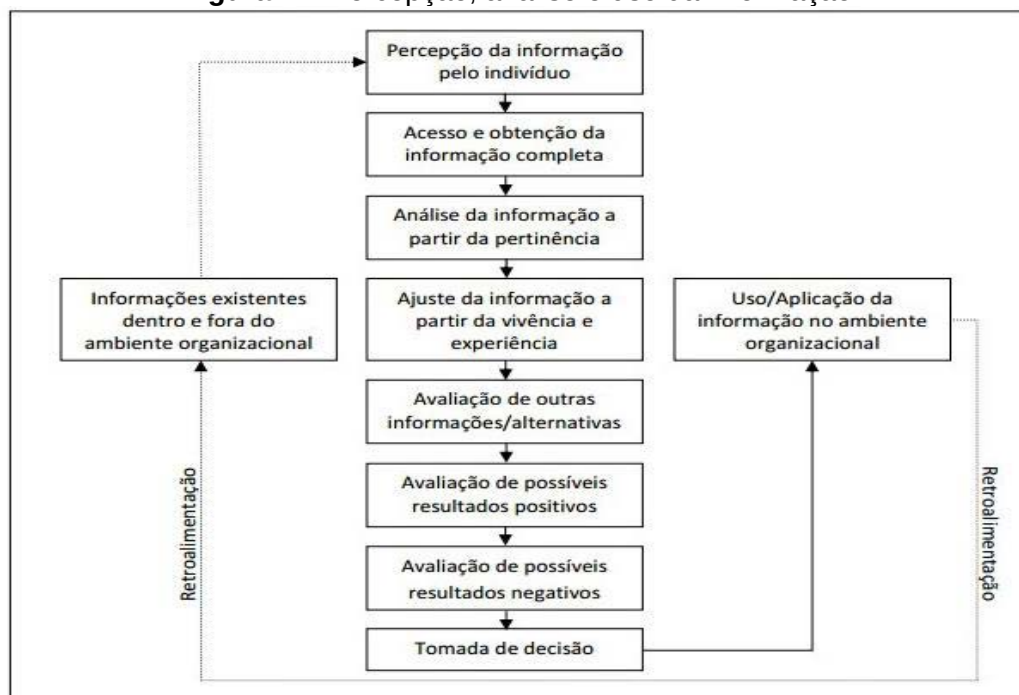
Ainda para Ponjuán Dante (2007), a gestão da informação no ambiente organizacional depende do fator humano, tanto nas políticas, tecnologias, processos e comunicação, dentre outros; necessita de pessoas capacitadas para extrair o máximo de recurso e de rendimentos possíveis.

A gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade no ambiente organizacional, conforme observa Valentim (2008, p.21):

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

A Figura 2 permite demonstrar melhor o modelo de percepção, análise e uso da informação utilizado pelas organizações e elaborado por Valentim (2010, p. 18).

Figura 2 – Percepção, análise e uso da informação



Fonte: Valentim (2010, p. 18)

A Figura 2 demonstra que os fluxos de informação nas organizações são essenciais para que haja a interatividade e dinâmica organizacional, gerando alterações fundamentais dentro ou fora do contexto organizacional que resultarão em ações dos indivíduos organizacionais mediante a apropriação dessa informação.

De acordo com Valentim (2010), os fluxos de informação podem ser formais ou informais e implicam em:

- ✓ Os fluxos de informação formais ou estruturados são aqueles encontrados nas organizações de maneira clara, definida e efetiva; baseiam-se no gerenciamento das informações, políticas, normas e procedimentos organizacionais e encontram-se nos sistemas de informação, meios eletrônicos, digitais, *web* e papel;
- ✓ Os fluxos de informações informais e não estruturados podem ser encontrados nas experiências individuais ou em grupo dos membros organizacionais, de forma que existe a interação e troca de aprendizagem, socialização e transmissão de conhecimento; dificilmente a organização consegue compilar esse conhecimento e torná-lo formal, pois exigirá uma gestão mais flexível voltada à ação adequada.

Podemos observar as características dos fluxos de informação estruturado e não-estruturado no Quadro 5:

Quadro 5 – Fluxos informacionais estruturados e não estruturados.

Fluxos Informacionais	Estruturados	Não-Estruturados
	• Dados e informações repetitivos.	• Dados e informações não repetitivos.
	• Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional	• Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	• São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras.	• São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/ socialização do conhecimento entre as pessoas.
	• São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	• Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.
	• Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambientes Web (Internet)).	• Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).
	• Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere à organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	• Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Fonte: Valentim (2010, p. 20)

Os fluxos de informação formais e informais circulam por toda a organização, ressaltando a necessidade de relacioná-los para acesso e uso da informação por parte dos indivíduos, também com foco na socialização das experiências, compartilhamento e geração de conhecimento a todos os membros organizacionais.

De acordo com Lesca e Almeida (1994), os fluxos de informação são subdivididos em três etapas e auxiliam as empresas em seu gerenciamento, conforme observado na Figura 3:

Figura 3 – Os três fluxos de informação de uma empresa



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

Assim, a 1ª etapa consiste de informações oriundas do ambiente externo, o que permite à organização fazer uso delas projetando e prospectando informações que resultarão em ações futuras; na 2ª etapa, a empresa produz a informação para uso próprio, permitindo uma interação maior entre os colaboradores; exemplo dessa etapa é a comunicação interna, que abrange desde os organogramas funcionais até a pesquisa de opinião, dentre outros; já na 3ª etapa a informação é produzida internamente, ou seja, pela própria empresa e destinada ao mercado, que é composto por fornecedores, clientes, acionistas, concorrentes, poder público, bancos e outros, sendo fundamental a administração responsável por esse fluxo de informação.

Os mesmos autores apresentam exemplos de fluxos de informações, decorrentes das três etapas, nas quais é possível conhecer:

- Informação interna (da empresa para a empresa): nota de pedido interno, situação de estoque, informação de gestão, informação

contábil, procedimentos de gestão, diferentes funções informatizadas;

- Informação de dentro para fora da empresa: pedido de compra, fatura para cliente, comunicação ao cliente, oferta de emprego, catálogo de produtos;

- Informação de fora para dentro da empresa: fatura do fornecedor, extratos de banco, pedido do cliente, leis e regulamentações, intervenção de um consultor (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 72).

De acordo com Feres e Belluzzo (2009), os fluxos também são constituídos pelas barreiras de comunicação que podem ser internas ou intrapessoais (voltadas às características individuais dos atores atuantes nesse processo, do início ao fim) e externas ou interpessoais (voltadas à mudança ou alteração das mensagens, seja a de solicitação da informação ou da própria informação respectivamente); conforme podemos analisar no Quadro 6:

Quadro 6 – Barreiras internas e externas que influenciam as atividades dos emissores e receptores nos fluxos de informação

Barreiras internas	Barreiras externas
Baixo senso de competência e auto-estima, o que pode levar pessoas que não têm confiança em si mesmas a temer os erros e a não aceitar as novas informações que levam a mudanças.	Semântica, que pode derivar inúmeros significados de uma só palavra em diferentes pessoas.
Valores, compreendidos como um conjunto fechado de crenças e atitudes e que muitas vezes não aceitam as inovações.	Diferenças de conhecimento, culturas e educação, o que pode dificultar o entendimento das mensagens no fluxo de informação.
Necessidades, enquanto particulares, são importantes para as pessoas e os conhecimentos novos somente serão aceitos se estiverem em conformidade com tais necessidades.	Diferenças sociais quando essas diferenças trazem conflitos e tensões, as pessoas procuram rejeitar as informações de outras de menor ou de maior <i>status</i> .
Experiência prévia, importante para a aceitação ou não de inovações.	Excesso de informação quando a informação é volumosa e supérflua ela pode não alcançar os atores do fluxo de informação.
Sentimento de ameaça, ocorrendo como sensação que leva a pessoa a se sentir ameaçada quando tem que se defrontar com situações desconhecidas, o que pode funcionar como uma barreira à aceitação de novas informações.	Comportamento de grupo, uma vez que a coesão e o corporativismo podem funcionar como barreiras.
Distorção da informação nova, porque algumas pessoas tendem a evitar ou distorcer informações que contradizem suas crenças ou decisões e a procurar aquelas que as confirmem.	Características do emissor, que são vistas pelo receptor, tais como a falta de credibilidade, simpatia ou antipatia, podem funcionar também como barreiras externas à qualidade e efetividade dos processos envolvidos no fluxo de informação.
A origem da informação, a aceitação e uso da informação podem estar ligados à sua origem, isto porque muitas vezes o fato de a informação ser originada de fontes familiares não merece credibilidade.	Fatores físicos e de infra-estrutura, tais como: dificuldades de acessibilidade; falta de conhecimento no uso das tecnologias de informação e comunicação e das diferentes mídias.
Pouco conhecimento sobre os benefícios da informação, faltando uma cultura da informação e a agregação de valor a essa informação para a produção do conhecimento.	

Fonte: Feres e Belluzzo (2009, p. 75-76)

Para Ponjuán Dante (2007), as organizações só conseguem realizar a gestão da sua informação a partir do momento que conhecerem profundamente as informações que circulam em seu ambiente e isso só pode ser alcançado por meio do conhecimento de algumas fontes organizacionais, conforme demonstra o Quadro 7:

Quadro 7 – Algumas fontes típicas de organizações da informação

Documentário	Pessoal	Institucional
plano de trabalho	especialistas	bibliotecas
relatórios financeiros	consultores	arquivos
faturas	pesquisadores	registros de mídia
livros	bibliotecários	instituições financeiras
documentos oficiais	analistas	associações profissionais

Fonte: Ponjuán Dante (2007, p. 24, tradução nossa)⁸

Também é possível identificar outras fontes de informações que podem ser: internas, que são as processadas e geradas por um emissor ou membro organizacional e fluem dentro do sistema, já as externas são captadas em outros ambientes e processadas para uso da organização (PONJUÁN DANTE, 2007).

Além disso, vale destacar que as informações disponibilizadas pelo mercado às empresas resultam em conhecimento aplicável na sua capacidade, nas condições organizacionais, no comportamento e posicionamento de resultados (PORTER, 2004).

Para Oliveira (2005), o executivo deve apresentar uma capacidade inovadora e estrategista, profissionalismo e competência, também consolidar de maneira estruturada o êxito administrativo e de negócios dentro da empresa. Assim, é fundamental a sua condição de acesso e uso às fontes de informação para promover tomadas de decisão estratégicas nas organizações inseridas em cenário contemporâneo.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), os gestores devem selecionar suas informações adequadamente, por meio da identificação de habilidades,

⁸ Algunas fuentes de información típicas de organizaciones: Documentales (planes de trabajo, informe financieros, facturas, libros, documentos oficiales); Personales (expertos, consultores, investigadores, bibliotecarios, analistas); Institucionales (bibliotecas, archivos, medios de prensa, instituciones financieras, asociaciones profesionales).

competências e infraestrutura organizacional. Moresi e Lopes (2011) recomendam que as organizações precisam moldar as informações, que geralmente estão dispersas, alocando-as adequadamente para que o destinatário ou usuário dessas informações possa fazer uso correto das mesmas. Bukowitz e Williams (2002) mencionam que as organizações inteligentes devem procurar alternativas, considerando que os indivíduos com habilidades e conhecimentos necessitam fortalecer e direcionar o fluxo de informação.

A informação se constitui em um componente essencial em tudo que é realizado pela organização, portanto a falha na compreensão e percepção dos seus processos envolvendo os membros dificulta a conversão da informação em ação e conhecimento, não valorizando assim suas fontes e tecnologia da informação (CHOO, 2003).

Além disso, é importante ressaltar também que os obstáculos que algumas organizações enfrentam diante do mercado comercial originam-se na falta de uma boa estrutura física e virtual com disponibilidade de comunicação e sistemas de informações eficientes, cuja transferência, disseminação e compartilhamento de conhecimento são ilimitados e acessíveis a todos, segundo autores como Davenport e Prusak (1998). Corroboram também essas afirmações Bukowitz e Williams (2002) uma vez que, igualmente, afirmam que as organizações se deparam com desafios constantes, de forma que a informação está dispersa e há dificuldade de comunicação entre os membros para encontrar alternativas para trocas de informações e geração de conhecimento, constituindo-se essa situação em um dos obstáculos que exigem superação organizacional.

Surge, nesse cenário, a necessidade da compreensão de diferenças entre a informação e o conhecimento que são visíveis nas abordagens teóricas. Assim, Machlup (1962 *apud* MATTELART, 2002, p. 71) oferece uma contribuição nesse sentido ao afirmar que a diferença “[...] entre o conhecimento e a informação está essencialmente no verbo formar: informar é a atividade mediante a qual o conhecimento é transmitido; conhecer é o resultado de ter sido informado”.

No que tange à compreensão sobre o conhecimento e sua construção existem várias discussões; serão abordados de maneira sucinta no item 2.2 algumas definições e conceitos acerca do tema, objetivando transpor de forma clara e ponderada o assunto, para demonstrar o seu uso na tomada de decisões no contexto da pesquisa.

2.2 Construção de conhecimento no ambiente organizacional

O conhecimento é adquirido pelos indivíduos por meio das trocas de informações e experiências; essa socialização e interação entre as pessoas ocorrem diariamente dentro e fora da empresa, quando o indivíduo se relaciona com seus familiares, amigos, no ambiente empresarial, na igreja ou na busca de soluções para seus conflitos. Poderão ser observados alguns conceitos, que permitirão maior compreensão acerca do assunto.

“Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29). A busca pelo conhecimento ocorre pelos indivíduos a fim de sanar suas necessidades intrínsecas; Davenport e Prusak (1998) abordam que o conhecimento ameniza as incertezas e traz resoluções aos problemas, almejando a busca do sucesso.

Realmente essa busca pelo novo conhecimento, razão pela qual todos querem alcançar, na certeza de que agregarão valores e responderão questões que propiciarão às pessoas a tomadas de certas decisões. Todo crescimento de conhecimento favorece a ação e toda melhoria da ação favorece o conhecimento; tanto o conhecimento que é estratégico, como a ação que é cognitiva, dispõem de uma relação intrínseca, apesar de distintos (MORIN, 1999).

O conhecimento é caracterizado pelas experiências intrínsecas dos indivíduos e seus valores e pelo contexto no qual está inserido e que lhe proporciona experiências presentes e futuras, permitindo analisar e se apropriar das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Valentim (2008, p. 19), o conhecimento é produzido pelo indivíduo e por sua cognição, conforme se observa:

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

Para essa mesma autora, não é possível separar a informação do conhecimento, uma vez que “[...] um alimenta o outro, ou seja, é um processo dual necessário para a evolução do sujeito” (VALENTIM, 2008, p. 20).

A informação deve ser trabalhada e estruturada comportando elementos enriquecedores a todos os indivíduos nos ambientes organizacionais, de forma que a partir da construção de novos conhecimentos embasados no acesso e uso de informação eficiente e efetiva, sejam compartilhados valores pessoais, profissionais e organizacionais que beneficiem a sociedade, os colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas, retornando para a própria organização que almeja o crescimento, liderança de mercado, agilidade em suas atividades/tarefas, inovação de seus produtos e serviços, gerando e criando condições para um aprendizado e conhecimento contínuo.

Uma organização que tem por fundamento principal o conhecimento bem aperfeiçoado e cujo ambiente motive o intercâmbio desse conhecimento resultará em crescentes competências e inovações estratégicas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O conhecimento para a organização possui valor, pois gera uma ação nas tomadas de decisões, determinando uma estratégia organizacional, alavancando o ciclo produtivo ou na criação de novos produtos e serviços e resultando na eficiência assertiva (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para se alcançar o conhecimento, as organizações definem uma estratégia contínua para o desenvolvimento e aquisição de dados, informações e conhecimento. “As habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente; eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que somas de informações são reunidas e interpretadas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 24).

“Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

O embasamento do conhecimento organizacional origina-se do conhecimento individual e coletivo, além dos dados e informações disponíveis para a aprendizagem e construção desse conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Ainda o conhecimento “[...] é uma capacidade de agir” e depende do contexto em que o indivíduo se encontra e de sua capacidade de efetuar ações contínuas, para sobreviver a ambientes agressivos (SVEIBY, 1998).

As organizações podem criar ou adquirir conhecimento. Por meio da influência do ambiente interno e externo, elas se apropriam das informações e geram conhecimento embasado nas experiências, valores e regras internas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ressaltando a composição de valores organizacionais, Dessler (1998 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 65) explana que, “para que a gestão obtenha êxito” pressupõe-se que haja alguns valores, explicitados nos 12 fatores descritos abaixo:

1. **Poder:** é necessário que os gestores administrem e que o poder seja inerente sobre suas escolhas e decisões acerca do destino da organização.
2. **Elitismo:** é necessário que o desenvolvimento de competência seja ininterrupto, dando ênfase aos melhores profissionais para ocuparem cargos administrativos.
3. **Recompensas:** é necessário que se identifiquem os maiores desempenhos, promovendo valores e recompensas.
4. **Eficácia:** é necessário que o foco esteja direcionado para atividades corretas que propiciem resultados positivos.
5. **Eficiência:** é necessário que o foco esteja direcionado para atividades (melhor forma de efetuar as tarefas) ou os meios para executar as atividades e tarefas com sucesso.
6. **Economia:** é necessário responsabilizar alguém pelo pagamento dos custos das atividades.
7. **Imparcialidade:** é necessário demonstrar reconhecimento pelas pessoas, tratando e cuidando igualmente todos os membros com imparcialidade.
8. **Espírito de equipe:** é necessário que seus membros trabalhem em equipe e com eficácia.
9. **Lei e ordem:** é necessário que regras e leis sejam estabelecidas de maneira justa.
10. **Defesa:** é necessário que a organização se estruture com base sólida em conhecimento, desse modo anulando as ameaças externas.
11. **Competitividade:** é necessário que a organização se prepare para a concorrência, por meio do domínio e compreensão profunda dos negócios e da implementação das melhores práticas adotadas em suas atividades e processos.
12. **Oportunismo:** é necessário analisar os riscos, as oportunidades e fazer escolhas que levem ao sucesso oportuno.

Todos esses fatores são valores que constituem a organização; nesse aspecto, para que as empresas usufruam desses requisitos, o conhecimento deve estar alinhado e integrado ao ambiente empresarial, em suas atividades, processos, planejamento e ações.

O conhecimento organizacional pode ser disseminado por meio do compartilhamento e trocas de conhecimento entre os membros da organização, gerando novo conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Ainda esse conhecimento deve ter por objetivo a aprendizagem significativa, a fim de propiciar a relação da ação e prática gerando benefícios como o sucesso individual e coletivo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A fim de transformar o conhecimento tácito em explícito, de maneira que todos possam usufruir dessa manifestação de interações de informações, busca-se representar a princípio a reprodução real de conceitos originados dos modelos mentais, expressos pelos sistemas de informações e outras variedades de mídias (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

Sveiby (1998) aborda que há dois focos estratégicos que poderão ser utilizados pelas organizações: a estratégia orientada para a informação e a estratégia orientada para o conhecimento, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 8 – Os dois focos estratégicos: a informação e o conhecimento

Estratégia Orientada para a Informação	Estratégia Orientada para o Conhecimento
Baixo grau de customização	Alto grau de customização
Conhecimento vendido como derivativo	Conhecimento vendido como processo
Lucros crescentes em função da eficiência	Lucros crescentes em função da eficácia
Vantagens da economia de escala na produção	Desvantagens da economia de escala na produção
Grande volume e mercado de massa	Pequeno volume e clientes individuais
Investimento em Tecnologia da Informação	Investimentos em pessoal
As pessoas são vistas como custos	As pessoas são vistas como receitas

Fonte: Sveiby (1998, p.156)

O Quadro 8 demonstra que a estratégia orientada para a informação necessita de investimentos em Tecnologia da Informação (TI), tornando as operações mais eficientes e propiciando a transferência de informações; já a estratégia orientada para o conhecimento prevê que os lucros são crescentes, o

conhecimento é transferido e há capacitação e eficácia por parte dos membros, visualizados nos processos; quando as empresas se utilizam das duas estratégias, estão assegurando novas oportunidades de negócios, se tornando mais competitivas, criativas e preparadas perante a concorrência.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a organização gera conhecimento quando ela se utiliza do conhecimento tácito e o converge para conhecimento explícito e vice-versa; ainda existem quatro modos de criação de conhecimento, os quais representam etapas que compõem o chamado Processo SECI e objetivam gerar o conhecimento humano:

1. Socialização: ocorre quando os indivíduos compartilham suas experiências de maneira clara e direta, criando um conhecimento tácito;
2. Externalização: ocorre quando o indivíduo compartilha com o grupo o seu conhecimento tácito por meio do diálogo e gera o conhecimento explícito, resultado da reflexão sobre esse conhecimento;
3. Combinação: ocorre quando o grupo compila o seu conhecimento, aplicando o conhecimento explícito e as informações;
4. Internalização: ocorre quando a organização aprende, por meio do uso da nova aquisição de conhecimento tácito prático.

A Figura 4 permite compreender melhor esse processo:

Figura 4 – Processo SECI



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

Lastres e Ferraz (1999) abordam o fato de que a informação e o conhecimento são distintos, apesar de constituírem uma correlação, explanam

também sobre os conhecimentos codificáveis, que podem gerar informações, ser transferidos e ensinados, e sobre o conhecimento tácito, que é aquele baseado no processo de aprendizagem do indivíduo e de sua relação social, por isso encontra-se em difícil acesso para ser transformado em sinais ou códigos e ser compartilhado.

De acordo com Sveiby (1998), o conhecimento possui quatro características, das quais os gestores fazem uso e podem ser sintetizadas como sendo:

- O conhecimento é tácito: o conhecimento tácito é o conhecimento prático utilizado no dia a dia, sendo que os indivíduos, diante das suas experiências, interpretam e tentam se comunicar expressando-se por meio de palavras, implicando em variáveis que poderão surgir diante das situações, resultando em novas ações e novos conhecimentos;
- O conhecimento é orientado para ação: este ocorre por meio da percepção sensorial adquirida pelos novos conhecimentos ou conhecimentos já existentes/adquiridos, associados à capacidade do indivíduo;
- O conhecimento é sustentado por regras: são regras ou padrões de procedimentos, baseadas na aprendizagem ou no conhecimento tácito obtido; este gera uma reação quase inconsciente e instantânea. Essas regras estão associadas às ações e dependem das experiências, do saber e da prática;
- O conhecimento está em constante mutação: quando o conhecimento se torna explícito ou expresso por meio da linguagem formal, esse conhecimento teórico não consegue alcançar e representar fidedignamente o conhecimento criado na mente dos indivíduos, mas não expresso totalmente na teoria.

Conhecimento explícito é aquele manifestado pelos indivíduos de maneira clara, objetiva e fácil de ser compreendida, seja por meio da linguagem ou outras maneiras de comunicação visual, sonora e corporal. Já o implícito é o conhecimento que o indivíduo detém por meio de suas experiências e é de difícil compreensão e transmissão (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Choo (2003) traz suas contribuições explicando que as organizações direcionam as mudanças de maneira sucessiva, por meio da socialização ou aquisição de conhecimento tácito compartilhado pelas experiências dos seus membros; por outro lado, a exteriorização aborda o direcionamento da organização em traduzir o conhecimento tácito em explícito, processo fundamental para se construir o conhecimento das organizações; a combinação é o agrupamento do

conhecimento originado de diversas fontes, permitindo que os indivíduos interajam de maneira recíproca na obtenção do conhecimento explícito; a internalização é o modo no qual o conhecimento explícito é introduzido no interior do conhecimento tácito.

No que tange ao ambiente organizacional como fator fundamental para a criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 37) abordam:

O que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Ele é melhor equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. O conhecimento é criado pela síntese do que aparenta ser oposto - isto é, o conhecimento tácito e o explícito. De acordo com o paradigma de administração-conhecimento, somos parte do ambiente e o ambiente é parte de nós.

Os conhecimentos tácito e explícito são incorporados e externalizados pelos indivíduos, que por sua vez são incorporados pelas organizações; há uma interação diária, quase indissociável, almejando criar conhecimento para gerar ações que solucionem determinados conflitos.

Reforçando esse pensamento, Valentim e Gelinski (2005, p. 7) trazem suas contribuições nesse mesmo sentido, quando afirmam que:

Na socialização ocorre a transformação de conhecimento tácito em outro do mesmo caráter. Nesse momento, o compartilhamento de informações, conhecimento, experiências e modelos mentais viabilizam-se, por exemplo, por meio de seminários, treinamentos e *brainstormings*.

O compartilhamento de informações é fundamental para os membros organizacionais e para a organização, quando a empresa propicia um ambiente em que há troca de informações e experiências, como os treinamentos, seminários, reuniões, e outros, resultando em conhecimento para todos os envolvidos. São conhecimentos que ficarão armazenados na memória dos indivíduos e serão utilizados para solucionar problemas ou lidar com determinada situação; são novos conhecimentos que farão a diferença dentro e fora do ambiente organizacional.

Chiavenato (2010, p. 150) aborda que o conhecimento é a base estruturante da organização, conforme declara:

Atualmente, o conhecimento constitui a base estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações. Fala-se hoje em sociedade do conhecimento, economia baseada em conhecimento, redes de conhecimento, trabalhadores do conhecimento (ou analistas simbólicos) para designar a constatação de que a gestão adequada de conhecimento é o fator condicionante da capacidade das sociedades, organizações e pessoas, para lidar com o ambiente em acelerada mudança e crescente complexidade. Aprimorar tal competência está se tornando vital para que as nações e organizações possam acelerar o ritmo de seu desenvolvimento, como é o caso de nosso país e de nossas organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 150).

A gestão do conhecimento engloba diversos fatores e habilidades como: habilidades inerentes aos indivíduos, percepção, desenvolvimento de competências, manuseio de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação, aprendizagem, comportamento, cognição, valores, contexto social e conhecimento implícito nas pessoas. Quando a organização propicia condições ambientais e estruturais voltadas ao gerenciamento do conhecimento dos membros organizacionais, a empresa está solidificando estratégias que envolvem todos os níveis hierárquicos que facilitam o acesso à informação, o gerenciamento e gestão de pessoas, o aprendizado, estruturação dos sistemas e cultura informacional, criação de conhecimento, inovação, geração de novos produtos e serviços, socialização entre suas áreas, motivação positiva no desempenho das atividades e tarefas, reconhecimento dos fornecedores, clientes e sociedade. Desse modo, a estruturação, gerenciamento e sistematização das informações servirão como aporte para o conhecimento explicitado, compartilhado e construído.

Considerando-se as reflexões havidas acerca do conhecimento, ressalta-se a importância da sua gestão. Assim, a gestão do conhecimento pode ocorrer no nível estratégico organizacional, abrangendo a estratégia de conhecimento atribuída à estratégia geral dos negócios, de forma que é imprescindível a avaliação diária e contínua do capital intelectual e dos futuros objetivos organizacionais (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Os gerentes responsáveis por tomar decisões necessitam da ampla visão organizacional, não apenas de aprendizagem que o conhecimento disponibiliza, mas também de como administrar esse recurso denominado conhecimento. A gestão do conhecimento é um conjunto integrado, apoiado em habilidades desenvolvidas e no

conhecimento ordenado, caracterizando oportunidades de praticar conhecimento útil de que a organização necessita (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

As organizações que implementam a gestão de conhecimento em seu gerenciamento e cultura organizacional, propiciam benefícios para a organização e para os indivíduos, seja individual ou coletivamente na interação, troca, compartilhamento e criação de conhecimento objetivando o progresso (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

É preciso ressaltar também que a gestão do conhecimento possui um elo com a administração estratégica, ambas têm por objetivo o protecionismo competitivo, cuja vantagem é o desenvolvimento das competências organizacionais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Assim, depende dos gestores propiciar ambiente adequado, uma vez que estes precisam conseguir identificar o favorecimento de ações e programas voltados à interação, aquisição e disseminação do conhecimento para todos os indivíduos organizacionais (MORAES; FADEL, 2010).

A gestão do conhecimento eficiente é aquela que aborda a relação do conhecimento atrelada à ação, pois sua aplicabilidade promove a produtividade com resultados perceptíveis na organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002), criando uma das necessidades marcantes das organizações contemporâneas - a vantagem competitiva. Em decorrência, pode-se dizer que, “[...] no processo de inteligência competitiva, a gestão do conhecimento é responsável pelo gerenciamento do conhecimento produzido na organização” (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 3).

De acordo com Dias e Belluzzo (2003), as organizações necessitam mudar seu comportamento, se preparando para atender à Era da Gestão do Conhecimento com foco e investimento tecnológico. Pode-se compreender melhor os fatores implícitos nessas ações organizacionais que as autoras elaboraram a partir dos seguintes pressupostos:

- Definição de estratégia: compreender o que se quer alcançar, quais são as competências necessárias para se obter o que foi estipulado, conhecer e compreender o mercado e os concorrentes; após se apropriar de todas essas respostas, as informações disponíveis geradas auxiliarão na tomada de decisão correta;

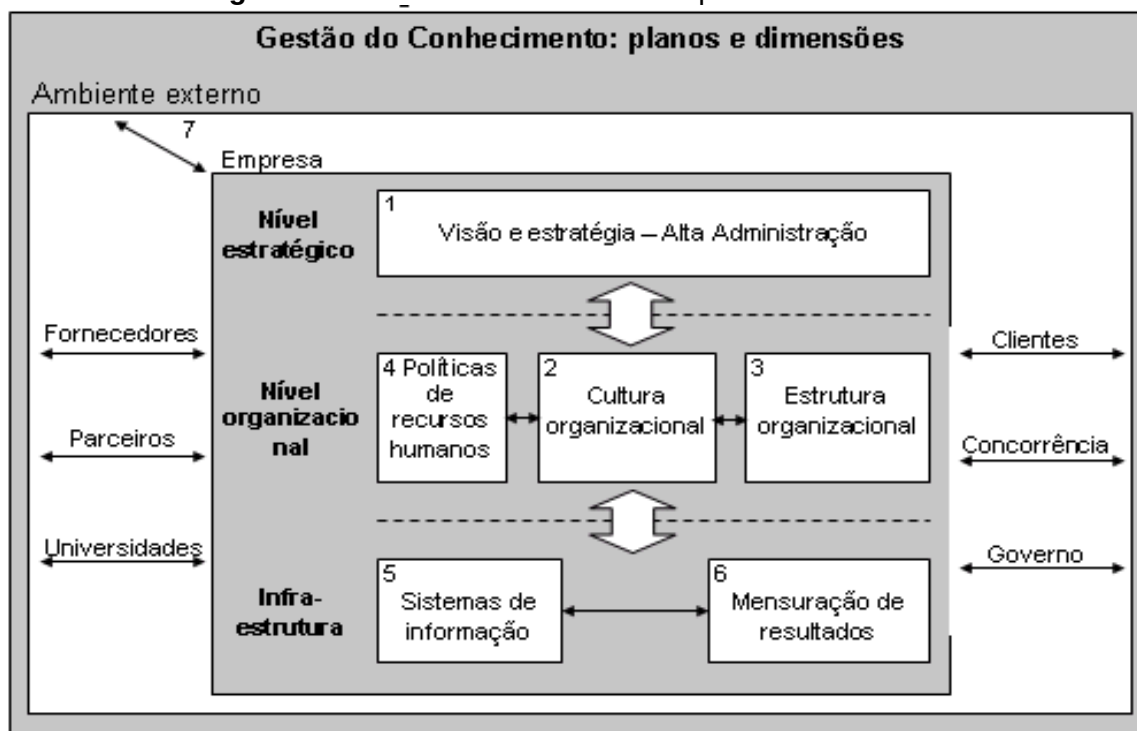
- Estar conectado: implica em atividades, processos e ações em total sinergia e integração, com ênfase na comunidade produtiva responsável pela base formal do conhecimento organizacional;
- Horizontalidade de processos e compartilhamento de informações: implica no conhecimento do processo ou da atividade dos colaboradores inseridos na cadeia produtiva, que ocorre por meio da informação fluente que gera conhecimento, desenvolvimento e inovação;
- Valorização das ideias e sugestões: as pessoas como detentoras de conhecimento necessitam do reconhecimento e valorização, resultando em seu comprometimento aplicado na melhoria contínua;
- Flexibilização de estrutura organizacional: mudança da estrutura hierárquica rígida para a flexível com foco no conhecimento e comunicação, cujos colaboradores utilizarão a informação de modo efetivo para sobressair diante da agilidade do mercado competitivo.

Nesse aspecto, a gestão do conhecimento está relacionada às competências, ao ambiente de negócio e às informações disponíveis e fluentes que resultarão em conhecimento e compartilhamento para soluções de problemas. Diante do exposto, gerenciar a informação e o conhecimento, valorizando suas peculiaridades e diferenças, é o grande diferencial que as organizações buscam adquirir e dominar no ambiente organizacional.

Demonstrando como a gestão do conhecimento é utilizada pela organização para gerar vantagens competitivas, Terra (2001, p. 82) ressalta:

A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Para o autor a gestão do conhecimento perpassa por todas as áreas organizacionais e recebe influência dos clientes, fornecedores, parceiros, universidade, concorrência e governo. Demonstrando esse relacionamento entre os ambientes interno e externo, Terra (2001) elaborou 7 dimensões organizacionais contemplando a gestão do conhecimento, demonstradas na Figura 5:

Figura 5 – Gestão do Conhecimento: planos e dimensões

Fonte: Terra (2001, p. 83)

A Figura 5 propicia compreender esse modelo de gestão de conhecimento, composto por:

- Primeira dimensão: está centralizada no nível estratégico, na alta direção, responsável pelo planejamento de metas e objetivos organizacionais, com visão estratégica e poder para assegurar a aprendizagem e conhecimento de seus colaboradores.
- Segunda dimensão: refere-se ao nível organizacional, em que a cultura organizacional está atrelada à terceira dimensão (estrutura organizacional) e à quarta dimensão (políticas de recursos humanos); as três são correspondentes e interligadas, sendo impossível separar a cultura da estrutura e das políticas adotadas, voltadas ao aprendizado, criação de novo conhecimento, desenvolvimento de produtos, serviços e pessoas.

Convém mencionar ainda que a segunda dimensão (cultura organizacional) está relacionada à quinta dimensão (sistemas de informação) e sexta dimensão (mensuração de resultados) encontrados na infra-estrutura. Nesse aspecto, os sistemas de informação geram dados disponibilizados em suas ferramentas de TIC, gerando fluxos de informações usados em suas atividades; já no que concerne à

mensuração, é voltada à análise, avaliação e monitoramento de resultados, com ênfase no capital intelectual.

Por fim, a sétima dimensão se refere à própria organização, sendo que todos esses elementos que compõem as sete dimensões da gestão do conhecimento no ambiente interno interagem com o ambiente externo (clientes, fornecedores, parceiros, universidade, concorrência e governo) produzindo aprendizado, conhecimento e melhores práticas de gerenciamento adquiridas e compartilhadas pela organização.

A informação e o conhecimento possuem características diferentes, porém, para que o conhecimento exista, há a necessidade de acessar informações; quando a organização consegue perceber o valor que existe em gerenciar a informação e o conhecimento, estes são direcionados para o crescimento e novas oportunidades de negócios.

Valentim (2004) aborda os diferenciais existentes entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, conforme registrado a seguir:

A gestão da informação apoia-se nos fluxos formais (conhecimento explícito) e a gestão do conhecimento nos fluxos informais (conhecimento tácito). A gestão da informação trabalha no âmbito do registrado, não importando o tipo de suporte: papel, disquete, CD-ROM, Internet, Intranet, fita, DVD, etc., constituindo-se nos ativos informacionais tangíveis. A gestão do conhecimento trabalha no âmbito do não registrado: reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo etc., constituindo-se nos ativos intelectuais (intangíveis) (2004, sem paginação).

Portanto, quando a organização consegue utilizar de forma eficiente os fluxos formais e informais, a empresa evolui e se torna preparada para enfrentar as oscilações do ambiente econômico e competitivo; esse novo contexto gera benefícios que podem ser mensurados, tais como capacidade produtiva, tempo e demanda, mas também traz benefícios imensuráveis como desempenho, motivação, capacitação e conhecimento. Nesse aspecto, o Quadro 9 permite conhecer melhor os elementos distintos entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento:

Quadro 9 – Comparação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

GESTÃO DA INFORMAÇÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO
ÂMBITO Fluxos formais	ÂMBITO Fluxos informais
OBJETO Conhecimento explícito	OBJETO Conhecimento tácito
ATIVIDADES BASE • Identificar demandas e necessidades de informação; • Mapear e reconhecer fluxos formais; • Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação; • Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; • Prospectar e monitorar informações; • Coletar, selecionar e filtrar informações; • Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; • Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação; • Elaborar produtos e serviços informacionais; • Fixar normas e padrões de sistematização da informação; • Retroalimentar o ciclo.	ATIVIDADES BASE • Identificar demandas e necessidades de conhecimento; • Mapear e reconhecer fluxos informais; • Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de conhecimento; • Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; • Criar espaços criativos dentro da corporação; • Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; • Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; • Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; • Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento; • Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Valentim (2004, sem paginação)

Desse modo, no ambiente empresarial, os gestores devem fazer uso da gestão da informação e da gestão do conhecimento por meio do reconhecimento e validação em seus processos, criando um ambiente propício para o desenvolvimento da informação e do conhecimento, almejando sistematizar, estruturar, padronizar e criar normas e procedimentos que alcancem a socialização e o compartilhamento por todos os membros organizacionais.

Atualmente, estamos ingressando em um novo período de transformações organizacionais: a conversão da organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões, em organizações baseadas em informações, em organização de especialistas do conhecimento.

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, poucos gestores compreendem a verdadeira natureza da organização que cria conhecimento – e muito menos sabem gerenciar os processos de tomadas de decisão, foco de interesse a ser abordado a seguir.

3 PROCESSO DECISÓRIO

As informações utilizadas pelos gestores podem auxiliar no planejamento estratégico, em que os objetivos e metas são definidos respeitando-se o período de tempo para alcançá-los; avaliar as estratégias, execuções, soluções e aplicar ações corretivas são pontos positivos dentro do ambiente corporativo (BEAL, 2004).

De acordo com Valentim (2008), as organizações que querem obter sucesso a partir de seu desempenho necessitam que as informações disponíveis sejam sistematizadas, compreendidas e aplicadas, gerando um novo conhecimento ao indivíduo em uso de seus atributos.

Para Choo (2003, p. 420):

[...] O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

Desse modo, o papel do gestor na organização é caracterizado pelas ações efetivas em levantar e estudar profundamente dados e alternativas baseadas em informações e análise dos resultados, por meio de um processo sistematizado implantado nas empresas. Esse recurso é indispensável para tomada de decisões gerenciais (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

No que tange ao processo decisório organizacional, é fundamental que os gestores se utilizem de informações corretas, estruturadas, sólidas e assertivas, tanto as que fazem parte do ambiente organizacional interno, quanto as encontradas no ambiente externo, agregando valores que direcionarão a organização em suas tomadas de decisão em direção ao êxito e desenvolvimento. Nesse aspecto, as informações no ambiente organizacional deverão ser selecionadas, analisadas, tratadas, armazenadas e disponibilizadas para acesso e uso dos gestores em suas decisões diárias. Lousada e Valentim (2011, p. 156) trazem uma abordagem sobre a informação produzida na organização, com as seguintes palavras:

Nomeamos a informação produzida internamente a uma determinada organização como informação orgânica, visto que é gerada em decorrência do cumprimento das funções organizacionais, pelos próprios colaboradores da organização que, ao mesmo tempo, são produtores e consumidores. Por essa razão, a organização deve ter

clareza quanto ao valor da informação orgânica, visto que ela se constitui em um recurso importante para os processos organizacionais, inclusive o decisório.

Nesse sentido, as informações disponibilizadas formalmente em arquivos (documentos, procedimentos, normativos e relatórios) são fundamentais para que as atividades, tarefas e soluções sejam alcançadas; a informação orgânica gerada pelos membros organizacionais é estruturada e transita pela organização, gerando novo conhecimento quando compartilhada e serve de aporte para as tomadas de decisões, desempenho das atividades e tarefas na organização. Portanto, em relação aos tipos de informação produzida, Lousada e Valentim (2011, p. 156) continuam:

[...] Assim, identificar os tipos de informações produzidas internamente permite aos gestores de uma organização detectar possíveis desvios e/ou gargalos de fluxos informacionais, que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional que engloba o processo decisório. A informação orgânica é um dos elementos que subsidia o processo decisório. É um recurso informacional acessível somente pela própria organização, fato que a torna um recurso informacional estratégico, principalmente após análises diferenciadas em que é possível agregar valor à informação original, transformando-a em um insumo informacional diferenciado.

Diante disso, a informação orgânica pode ser implementada como estratégia da organização, por meio dos instrumentos informacionais que a empresa dispõe, contudo essas informações deverão ser analisadas, selecionadas, compreendidas, tratadas e compartilhadas em suas bases e fontes de informação; portanto, rever as lacunas de informação com visão crítica, relacionando tanto os aspectos positivos e negativos, quanto os resultados gerados e aprovados são formas de os gestores organizacionais alcançarem metas estipuladas e garantir a assertividade nas tomadas de decisões.

Nesse viés, as organizações públicas ou privadas necessitam de um direcionamento na utilização da informação orgânica e seus fluxos; Rosseau e Couture (1998 *apud* CARVALHO; LONGO, 2002) criaram um programa de três fases integrando a missão, política e gestão da informação, dentre eles:

a) Primeira fase: a informação é registrada num suporte adequado de maneira estruturada e inteligível. Posteriormente é inserida no canal

de difusão apropriado, tendo que ser facilmente acessível e permitir uma comunicação geral do organismo.

b) Segunda fase: as funções e subfunções da empresa são analisadas, esquematizadas e harmonizadas num sistema de classificação e de recuperação válido para todas as suas fases. São instauradas, e seguidas por todos, normas precisas de classificação e de recuperação da informação, tornando assim caduca a era das pesquisas desorganizadas, com resultados muitas vezes duvidosos.

c) Terceira fase: a informação bem protegida e conservada segundo normas técnicas e materiais precisos pode ser facilmente comunicada. A proteção dos documentos essenciais ou confidências e a proteção e conservação dos documentos com baixa frequência de utilização (documentos semiactivos) ou com carácter permanente (documentos legais ou arquivos definitivos) constituem dois elementos correntes deste tipo de programa (ROSSEAU; COUTURE, 1998 *apud* CARVALHO; LONGO, 2002, p.116).

A análise criteriosa dos dados, informações, normas, procedimentos e recursos disponibilizados pela organização são fundamentais para direccionar e guiar adequadamente o processo decisório, sendo indispensável que o gestor se aproprie de maneira sistêmica do conhecimento sobre os fatores e dimensões que envolvem a informação orgânica (estruturação da informação, fluxos de informações e comunicações, pesquisa organizada, informações confiáveis e segura), que compõem esse processo e são referenciais para o processo decisório.

3.1 Dimensões do processo decisório

A decisão na organização é muito discutida no ambiente empresarial, isso porque aporta questões e escolhas que proporcionam alternativas positivas ou não, seja na vida pessoal, seja na organização. As pessoas são diariamente cobradas a opinar, ou melhor, tomar decisões que vão ao encontro de soluções que julgamos serem benéficas, como indivíduos pensantes e seres que possuem necessidades individuais, coletivas ou organizacionais, as quais deverão ser supridas.

As informações disponibilizadas dentro do ambiente organizacional podem ser empregadas em ações que gerem vantagens frente à concorrência, melhorando os processos, serviços, produtos, atuação profissional, mercado, marketing pessoal, marketing empresarial, entre outros conflitos desafiadores enfrentados pelas organizações.

Em decorrência de todo esse processo de planejamento, organização, direção e controle Henri Fayol (1856-1925) e Frederick Taylor (1856-

1915),destacam-se como os grandes precursores da Administração, consolidando a tarefa de administrar as organizações por meio dessas funções organizacionais, que nada mais é do que empregar ações por meio das tomadas de decisões organizacionais.

No sistema organizacional, adquirir uma visão sistêmica de maneira integrada e complexa, admitindo inclusive as reais mudanças quando necessárias, é vital para as tomadas de decisões (BIO, 1996). A tomada de decisão é um fator complexo que exige capacidade do gestor quanto ao gerenciamento, reflexão, análise e investigação das informações e dados disponíveis na organização; são escolhas situacionais que levam às soluções e resultam em ações, por meio do reconhecimento dos dados e informações corretas para conduzir tanto as pessoas como a própria organização (MORESI, 2000).

Contudo, as condições disponibilizadas aos tomadores de decisão também exercem um papel significativo em suas decisões, conforme explana Perdigão *et al.* (2012, p. 1).

A tomada de decisão é um dos processos no qual somos envolvidos diariamente e, muitas vezes, não nos damos conta de sua importância e necessidade. Diante das mudanças ocorridas no mundo, o processo de tomada de decisão também mudou significativamente, tornando-se mais evidente a necessidade de melhores condições para os tomadores de decisão.

Corroborando essa afirmação podem-se observar as seguintes palavras:

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão. (CHIAVENATO, 2003, p. 348).

Também podemos encontrar duas vertentes, conforme aborda Perdigão *et al.* (2012) situações de certezas e de incertezas. Nas condições de certeza é possível controlar o contexto e os fatores desse ambiente interno das organizações; já nas

condições de incerteza o controle não é exercido, porque depende do ambiente externo à organização.

Trazendo suas contribuições acerca de minimizar as incertezas, Choo (2003) apresenta três maneiras empregadas nessas circunstâncias:

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

Desse modo, a utilização de informações organizacionais auxilia as tomadas de decisões reduzindo suas incertezas, mas esse processo pode ser mais bem evidenciado no Quadro 10, elaborado por Choo (2003) e que estabelece dimensões que se acham em articulação com os padrões que norteiam a competência em informação (BELLUZZO, 2007).

Quadro 10 – Necessidade, busca e uso da informação no processo decisório

	Necessidades de Informação	Busca da Informação	Uso da Informação
Tomada de decisões	▪ Determinar a estrutura e os limites do problema ▪ Esclarecer preferências e adequação da regra ▪ Informação sobre alternativas, resultados, preferências	▪ Guiada por princípios heurísticos e hábitos ▪ Busca motivada por problemas ▪ Critérios para uma solução satisfatória	▪ Limitações no processamento da informação ▪ Estruturado por rotinas e regras ▪ Muitos problemas competem por atenção
Necessidades cognitivas	▪ Fases do processo decisório: inteligência, criação, escolha, revisão ▪ Identificação e desenvolvimento das necessidades	▪ Múltiplas regras para gerenciamento das decisões ▪ Alta velocidade na tomada de decisões	▪ Simplificação e tendências cognitivas ▪ Processamento seletivo da informação
Reações emocionais	▪ Estresse devido à complexidade, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações ▪ Fatores emocionais na formulação do problema	▪ Modelo conflituoso de tomada de decisões: aderência ou mudança não conflituosa. Evitação defensiva, hipervigilância, vigilância	▪ Pressão para aderir ao pensamento do grupo ▪ Excesso de compromisso em situações de crescimento
Dimensões situacionais	▪ Decisões programadas e não programadas ▪ Tática para elaborar problemas	▪ Tipos de processos decisórios: esporádico, fluido e reprimido ▪ Estrutura, incentivo e acesso à informação	▪ Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem ▪ Absorção da incerteza

Fonte: Choo (2003, p. 303)

Podemos observar no Quadro 10 apresentado por Choo (2003), que a informação é elemento fundamental no processo decisório e o estabelecimento de modelos, regras e rotinas direcionam o comportamento dos indivíduos, envolvendo desde a necessidade cognitiva, perpassando pelas reações emocionais e dimensões situacionais, a fim de sanar as necessidades e desempenhar corretamente suas atribuições na organização.

Pereira (2010), com base nas ideias de Choo (2003) e no seu modelo multifacetado (Quadro 10), destaca a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes, apresentando generalizações quanto aos fatores que influenciam os processos de necessidade, busca e uso da informação. Pereira (2010) ressalta que o estudo da necessidade, busca e uso da informação possui caráter transdisciplinar, proporcionando a existência de uma diversidade de pesquisas, abordagens e modelos, daí a importância de se constituir uma estrutura teórica que surge como necessária para dar consenso sobre os elementos que definem a análise da necessidade, busca e uso da informação.

Chiavenato (2003) pressupõe seis elementos que compõem a decisão, a saber:

- 1.Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação;
- 2.Objetivos:** são os que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- 3.Preferências:** são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- 4.Estratégia:** é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos que pode dispor;
- 5.Situação:** são os aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;
- 6.Resultado:** é a consequência ou resultante de uma dada estratégia (CHIAVENATO, 2003, p. 348, grifo nosso).

Angeloni (2003) também contribui ao explicar que a informação e o conhecimento são fundamentais para o tomador de decisão; ainda faz menção ao início do século, em que as informações eram escassas, dificultando as tomadas de decisões; em contrapartida, atualmente, os dados, informações e conhecimentos

são fornecidos amplamente, mas exigem compreensão, habilidade e competência dos executivos no que tange ao seu manuseio.

Ainda Perdigão *et al.* (2012), declaram que o ato de decidir por parte dos gestores envolve a capacidade analítica de um modo profundo e apurado em meio à dinâmica, variáveis e incertezas do mercado e progresso tecnológico, a fim de impedir que decisões errôneas levem a organização a resultados desastrosos que impactem também na sociedade; é necessária a adoção de mecanismos que favoreçam os gestores no processo de tomada de decisão.

Para Angeloni (2003), o contexto atual exige das organizações o reconhecimento do ser humano, contemplando o uso que este faz de seu cérebro e dos bens intangíveis no processo de gerenciamento, em que são necessários atributos como educação e competência em suas atividades.

Assim, o tomador de decisão deverá analisar os cenários organizacionais e, dessa maneira, estruturar a divisão, conforme explica Oliveira (1991):

- cenários de propósitos: aborda os setores atuantes em relação aos propósitos estratégicos implícitos na missão da organização;
- cenários econômicos: aborda toda a evolução que ocorre nos variados setores das indústrias, como taxas de juros, inflação, Produto Interno Bruto, comércio exterior e outros;
- cenários tecnológicos: abrange a disposição da tecnologia necessária e atualizada constantemente; requer especialização e flexibilidade devido ao avanço tecnológico, legislação pertinente aos direitos, patentes e taxa de câmbio;
- cenários político-legais: reporta-se à regulamentação da concorrência; à legislação vigente sobre a proteção da ecologia; acordos internacionais; estímulo à produção industrial; estabelecimento de regras e normas sobre segurança; proteção ao consumidor; leis sindicais; leis focadas ao mercado cambial e leis vigentes sobre a propriedade estrangeira;
- cenários sócio-culturais: abrange o modelo de vida; educação; progresso ocupacional; conversão das necessidades; “[...] moda; nível socioeconômico da população; meios de comunicação; impacto tecnológico; grau de sindicalização e grupos de pressão” (p. 128);
- cenários demográficos: desenvolvimento e volume populacional, migrações internas e externas e a formação da estrutura familiar.

Diante dos cenários apresentados por Oliveira (1991) presentes na organização, Angeloni (2003) também contribui com as suas ideias acerca da necessidade de estruturas organizacionais, possibilitando as tomadas de decisões diante das oscilações ambientais, sendo fundamental que:

As organizações devem estar preparadas para suportar o crescente volume e rapidez de circulação de informações e conhecimentos, implantando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis que permitam a circulação das informações e dos conhecimentos, a fim de poder tomar decisões em tempo hábil e se adaptar às mudanças do meio ambiente em que estão inseridas. (ANGELONI, 2003, p. 22).

As estruturas organizacionais definem o modelo de gestão e, por meio das quais são disponibilizados recursos tecnológicos, humanos, financeiros e materiais, almejando viabilizar seus processos, identificar suas fraquezas, melhorando continuamente suas estratégias, buscando o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas metas e objetivos, para que o gerenciamento consiga derrubar barreiras que possam prejudicar a organização e o seu crescimento. Nesse contexto, vale lembrar que aspectos de importância dizem respeito à articulação entre estrutura e cultura organizacionais, tomada de decisão e processo decisório.

3.1.2 Estrutura e cultura organizacional

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 285), “[...] uma estrutura organizacional é a soma sinérgica da totalidade dos meios empregues para dividir o trabalho entre tarefas distintas e para assegurar a necessária coordenação e controle entre elas”.

Existem variáveis que contribuem para determinar a estrutura organizacional, nomeadamente, a sua estratégia, o meio ambiente em que opera, a tecnologia de que dispõe e as características dos seus participantes.

As estruturas organizacionais adotadas pelas empresas costumam ser avaliadas tendo em conta o grau de complexidade de formalização e de centralização e influenciam o comportamento e atitudes dos trabalhadores. Existem vantagens e limitações nessas estruturas organizacionais, porque, se por um lado, contribuem para reduzir a ambiguidade, pois clarificam as atitudes que os colaboradores vão ter perante a empresa e logo aumentam a motivação levando a melhores níveis de desempenho, por outro lado, também podem contribuir para controlar e limitar as ações dos colaboradores.

Robbins (2006, p. 171) entende a estrutura organizacional “[...] como as tarefas são normalmente divididas, agrupadas e coordenadas” dentro de uma

organização de empresa. Os modernos teóricos da Administração não concordam que exista uma maneira única ou ideal de se projetar uma organização. Num enfoque amplo, inclui-se a descrição dos aspectos físicos (exemplo: instalações), humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos. Não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapta adequadamente às mudanças.

Nesse aspecto, o Quadro 11 permite conhecer as seguintes estruturas organizacionais:

Quadro 11 – Estruturas organizacionais

ESTRUTURAS	DIMENSÕES
Estrutura simples	Caracteriza-se geralmente por ser organização de pequeno porte, por ser pouco formal, fluxo de trabalho flexível, possui pouco foco em planejamento, comunicação e treinamento; o poder de decisão, supervisão e subordinação é centralizador, possui um executivo principal que é o estrategista e coordenador, cujas tomadas de decisões são mais flexíveis propiciando ações rápidas.
Estrutura burocrática	As tarefas operacionais são repetitivas e de fácil assimilação, possuem duas formas de estrutura, a burocrática funcional e burocrática profissional. Na burocrática funcional, os decisores concentram o poder por serem da alta administração, possuem conhecimento generalista e há a padronização dos canais de comunicação, responsabilidades, regras e fluxo de trabalho, controle, e também a autoridade que possui três níveis hierárquicos. O estratégico, que é composto pela alta administração, o tático, em que se encontram os gerentes de linha e supervisores e o operacional, voltado às pessoas que desempenham o processo produtivo de bens ou prestação de serviços. Nesta estrutura burocrática funcional ainda o <i>staff</i> ou profissional especializado dão suporte aos níveis tático e estratégico. Já na estrutura burocrática profissional, o poder de decisão é descentralizado e está localizado na base ou no nível operacional, onde se encontram as competências e o alto grau de conhecimento dos profissionais do nível operacional, que desempenham as operações organizacionais auxiliados por um <i>staff</i> , exemplos desses profissionais podem ser observados em universidades, hospitais e outros.
Estrutura divisional	É o desdobramento ou desenvolvimento da estrutura burocrática funcional, caracterizada por empresas de grande porte com filiais ou divisões de negócios que tomam suas próprias decisões; porém a matriz ou a sede determina as estratégias, monitora os resultados dessas decisões e controla o padrão de desempenho. Também há a interação entre os gestores da sede com os das filiais para determinar os objetivos operacionais decorrente da atuação do mercado.
Estrutura adhocrática	São organizações que demandam alto conhecimento, complexidade e agilidade em seus processos; possuem um fluxo de trabalho horizontal com a reunião de diversos especialistas de diferentes áreas; pouco formal, caracteriza-se pela interação das equipes e coordenação de gerentes de linha, <i>staff</i> e especialistas, o poder de decisão é distribuído, é competitiva e voltada ao atendimento do ambiente externo; exemplo de organizações adhocráticas são laboratórios e corporações voltados à alta tecnologia industrial.
Estrutura de redes	São arranjos organizacionais que usam recursos com resultados positivos no gerenciamento das empresas envolvidas; o interesse coletivo é respeitado e o processo decisório é complexo, com ênfase em duas redes, as redes verticais e redes horizontais. As redes verticais consistem no conjunto de fornecedores e distribuidores, cujas atividades são estruturadas e gerenciadas por uma organização central que influencia as ações das outras organizações que fazem parte dessa cadeia produtiva. Redes horizontais são compostas por empresas da mesma indústria, porém autônomas; são concorrentes, mas geralmente estabelecem parcerias diante do contexto competitivo, estabelecendo uma ligação horizontal no qual os recursos humanos, físicos e tecnológicos, dentre outros, são centralizados, para garantir a viabilização das operações.

Fonte: Adaptado de Lima (2011)

Quando a organização já possui sua estrutura determinada, três componentes exercem influência sobre ela, de acordo com Lima (2011, p. 30):

- **Complexidade:** a complexidade leva em conta o grau de diferenciação presente na organização, o que inclui o grau de especialização ou divisão do trabalho, o número de níveis hierárquicos, assim como a dispersão geográfica da organização.
- **Formalização:** a formalização está relacionada à dependência da organização quanto às regras e procedimentos que direcionem o comportamento dos colaboradores. Dependendo do porte ou do setor em que se encontra a organização, as regras podem ser mínimas o suficiente para guiar as atividades ou podem ser extensas a ponto de contemplar todas as atividades operacionais.
- **Centralização:** a centralização considera o lócus da autoridade decisória. Em algumas organizações, a tomada de decisão é altamente centralizada; os problemas fluem de baixo para cima e a alta administração escolhe o conjunto de ações mais apropriado para responder a eles. Em outros casos, a tomada de decisão é descentralizada, ou seja, a autoridade está distribuída ao longo da hierarquia.

Em meio à estrutura adotada pela organização, encontramos a presença e influência da cultura organizacional, que, de acordo com Schein (2007, p. 28), é formada por:

- Artefatos como padrões arquitetônicos, *layout* físico, estilo de trabalho e comportamento dos funcionários;
- Valores que fundamentam práticas formais e informais, geralmente expressados em estratégias, objetivos, valores e filosofias;
- Certezas fundamentais compreendem crenças, percepções, pensamentos e sentimentos, geralmente inconscientes.

Para o mesmo autor,

A cultura é importante porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilham (SCHEIN, 2007, p. 29-30).

A cultura organizacional é determinante para se implantar metas, objetivos, comportamentos organizacionais, normas formais e informais, procedimentos e

interações entre os colaboradores da organização. Conhecer a cultura organizacional de uma empresa é conhecê-la completamente, por meio dos hábitos e crenças impregnados, direcionando todas as ações de seus membros.

Nesse sentido, Besanko *et al.* (2006) acrescentam que a cultura de uma empresa é formada por valores, crenças e normas que determinam e influenciam o comportamento dos seus membros organizacionais. A cultura organizacional possui grande influência sobre os seus colaboradores, porque compartilham de uma mesma visão e padrões que resultarão em determinados comportamentos traçados pela organização. Desse modo, Besanko *et al.* (2006) abordam cinco fatores que a cultura organizacional influencia, conforme descreve o Quadro 12:

Quadro 12 – Cultura organizacional

FATORES	DIMENSÕES
Cultura e Desempenho	A cultura está atrelada ao valor que esta transmite aos seus clientes e ao negócio; ela não pode ser imitada porque é específica da empresa e gera vantagem competitiva como: redução de custos no monitoramento, controle de pessoas direciona os objetivos dos membros organizacionais.
A Cultura Simplifica o Processamento de Informações	Cada empregado conhece as suas atribuições geradas pela cultura, normas e valores; há padronização e interação dos colaboradores, clientes e investidores e um aumento do poder computacional, gerando redução de custo, inovações e desenvolvimento.
A Cultura Complementa os controles Formais	Por meio do compartilhamento de informações que são realimentados diariamente, a cultura monitora e controla as atividades dos colaboradores, constituindo um conjunto de normas e comportamentos coletivo; os objetivos dos membros organizacionais são alinhados, contudo, os próprios indivíduos exercem o autocontrole e auxiliam nas soluções de questões, sem dependerem indevidamente dos processos e estruturas formais.
A Cultura Facilita a Cooperação e Reduz os Custos de Barganha	Normas e convenções sociais estão atreladas à cultura; os líderes devem motivar a cooperação entre os membros; as tomadas de decisões são exercidas em grupo, gerando consenso sobre a barganha e eliminando os conflitos.
Cultura, Inércia e Desempenho	O desempenho da empresa está atrelado à sua cultura, dessa maneira a empresa condicionou os negócios, o ambiente e as atividades, porém a organização não pode demonstrar inércia, mas sim ajustar-se e ser flexível, gerenciando as mudanças e preparando seus executivos e membros para novas estratégias e valores.

Fonte: Adaptado de Besanko *et al.* (2006)

Cavalcante (2014, p. 43), destaca também que a cultura organizacional é responsável tanto pelas ações dos indivíduos como pelo comportamento organizacional e informacional, conforme se pode observar nas seguintes palavras:

Os ambientes organizacionais, independentemente do tipo, são permeados por informação, conhecimento e comunicação, esta última responsável pela disseminação e pela propagação da cultura organizacional e da cultura da informação na organização. Destaca-se que a cultura organizacional é a base que move as ações dos indivíduos, por meio de valores, crenças, mitos, histórias etc., os quais são compartilhados pelos membros da organização, construindo, assim, o ambiente organizacional, sendo a cultura organizacional, também, influenciadora do comportamento organizacional e informacional desse ambiente.

Pelo exposto, pode-se observar algumas dimensões que abrangem a cultura informacional, apontadas por Ponjúan Dante (2002 *apud* CAVALCANTE, 2014) e apresentadas no Quadro 13:

Quadro 13 – Dimensões da Cultura Informacional

CATEGORIAS	ELEMENTOS COMPONENTES
Dimensão Humana	Pessoas, grupos, associações, instituições, países, regiões, sociedade mundial
Dimensão da Informação	Necessidades de informação, geradores e usuários de informação, multiplicadores e disseminadores de informações em seu formato originale informações preservadas, repositórios, consultores de extensão e distribuidores de informações de valor agregado, canais, meios e infraestruturas.
Dimensão Estrutural	Escolas primárias, secundárias e terciárias, universidades, fábricas, entidades de produção e de serviços à população; unidades de informações; anfitriões, telecentros e organizações de mídia, empresas, unidades de investigação e desenvolvimento; entidades de administração pública local e governos nacionais; organizações em todo o mundo (ONU agências).
Cooperação	Contatos pessoais e profissionais, facilidades de mudança, de ensino-aprendizagem formais, processos de inovação, criação, pesquisa e desenvolvimento; colaboradores; projetos que trabalham juntos em diferentes níveis; geminação e <i>benchmarking</i> ; aprendizagem relacionamento universidade-indústria-comunidade usando suporte técnico e social, prestação de caráter diferente e conteúdo, organização de eventos, reuniões e oportunidades de intercâmbio profissional e político, a partilha de instalações, laboratórios e outros espaços sociais, prestação de serviços de diferente caráter e conteúdo.
Liderança	Professores, pesquisadores, profissionais de informação e comunicação, produtores de extensão avançados, inovadores, gerentes proativos, líderes comunitários, advogados, atores, empresários, decisores políticos, agentes culturais, os governos e autoridades nacionais e internacionais, entre outros.
Condições Sociais	Grau de sistemas de comunicação de analfabetismo, educação e cultura, identidade cultural, as possibilidades comunicativas por razões étnicas e linguísticas, qualidade de vida, redes de acesso, computação e informações, desenvolvimento de políticas e hierarquia, a liberdade de informação e de expressão, o acesso à informação e o direito à propriedade intelectual, o nível de desigualdade social; a divisão digital, o nível de desenvolvimento econômico e social, a renda per capita, o desenvolvimento científico e tecnológico, de eletrificação, as condições das estradas, entre outros.

Fonte: Ponjúan Dante (2002 *apud* CAVALCANTE, 2014, p. 44-45)

A cultura informacional transita em diversas categorias e com diferentes elementos, tais como pessoas, meios informacionais, estruturas sociais e

organizacionais, contatos pessoais e profissionais, líderes de diversas áreas, e as condições sociais necessárias para o seu desenvolvimento. Essa inter-relação entre todos esses fatores determina o comportamento dos indivíduos na maneira como acessam, usam e transmitem a informação e constroem o conhecimento.

Dudziak (2003, p. 32) ressalta que a cultura informacional possui como base a democratização, como podemos observar no seguinte registro:

A base de uma cultura da informação é sua democratização, mediante abertura de canais diretos da comunicação, divulgação e respeito a normas, procedimentos, dados, fatos, acontecimentos e resoluções que afetem a comunidade. Teias de comunicação e informação devem envolver administradores, docentes, bibliotecários, técnicos, funcionários e estudantes, em seus mais variados níveis organizacionais, como condição essencial, de forma que desfaçam os nós que tradicionalmente amarram as instituições e se abram caminhos para as mudanças.

Nesse aspecto, a cultura informacional implica em tornar público o processo comunicacional e informacional, vez que todas as pessoas possuem o direito ao acesso e uso das fontes informacionais, bases de dados, compartilhamento, disseminação e transmissão das informações. Nas organizações, independentemente do seu segmento, essa estrutura implica em dar condições para que os profissionais façam uso da comunicação e da informação, promovendo o desenvolvimento e novos comportamentos organizacionais.

Assim, as informações adquiridas, que geram conhecimento que pode ser compartilhado, são critérios fundamentais para um país que busca diferencial em seus processos produtivo, econômico e social; para tanto, a sociedade também é responsável por estimular a aquisição de informações e o seu desenvolvimento, garantindo o alcance do conhecimento (VALENTIM, 2002).

Ainda de acordo com Meireles (2004), os valores culturais da organização são responsáveis pela aprendizagem, processamento e comunicação, o modo como utilizam as informações, influenciam as atitudes e comportamentos dos indivíduos, que são os detentores dessas informações no uso prático organizacional.

O Quadro 14, elaborado por Schein (2007), exemplifica melhor o que a cultura engloba:

Quadro 14 – O que a cultura engloba?

QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA
Missão, estratégia, objetivos
Meios: estrutura, sistemas, processos
Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção
QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA
Linguagem e conceitos comuns
Identidades e limites do grupo
Natureza da autoridade e dos relacionamentos
Alocação de recompensas e <i>status</i>
CERTEZAS PROFUNDAS
Relacionamentos humanos com a natureza
Natureza da realidade e da verdade
Natureza da natureza humana
Natureza dos relacionamentos humanos
Natureza do tempo e espaço

Fonte: Schein (2007, p. 46)

O Quadro 14 possibilita conhecer a ampla complexidade da cultura presente nas organizações; diante dos diversos cenários apresentados, a cultura possui o papel de satisfazer suas demandas, focar em suas estratégias e corrigir sua direção. Tudo isso caracteriza a identidade da organização, que também necessita observar e respeitar os aspectos humanos que compõem a organização e influenciam o comportamento organizacional.

A organização deverá fazer uma análise profunda crítica e auto-avaliativa sobre os aspectos que regem a cultura organizacional. A eficácia e os valores deverão estar alinhados com a missão, visão e crenças; as ações deverão ser empregadas no alcance de objetivos e metas que tragam benefícios aos diversos ambientes organizacionais. Assim, a cultura também possui reflexo no desempenho das estratégias e dos objetivos, que, por sua vez, resultam na tomada de decisão, próximo assunto a ser abordado na sequência.

3.1.3 Modelos de tomada de decisão

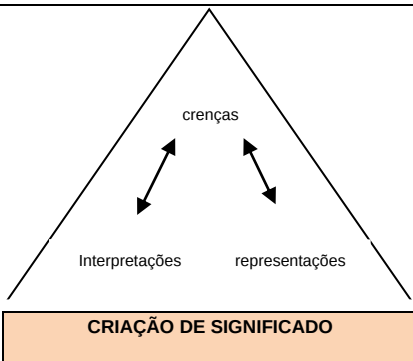
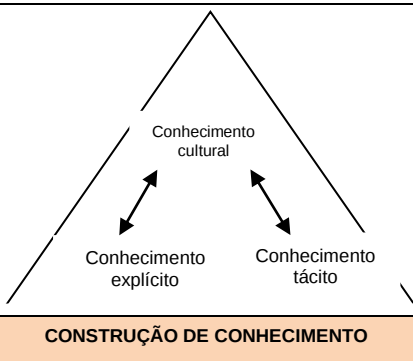
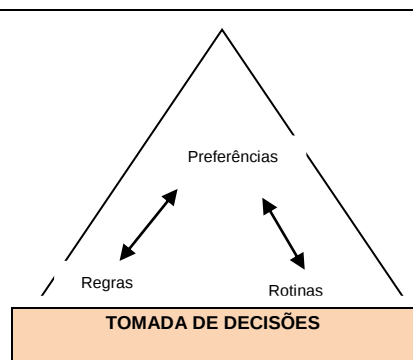
A decisão dentro da organização é utilizada pelos gestores de maneira estratégica, seja pela adoção de ações, alocação de recursos ou definição de objetivos, metas, processos, procedimentos e desenvolvimento de produtos e serviços, almejando tomadas de decisões certas que resultem em desempenho bem sucedido.

Choo (2003) ressalta que a tomada de decisão é o resultado de escolhas que resultam em ações; as pessoas para isso se utilizam de um conjunto de crenças em

seus processos, e, a partir dessa inter-relação entre suas crenças e informações precisas, seguras e suficientes, formam estruturas maiores de significado, ocorrendo a construção de conhecimento fundamental para as tomadas de decisões.

Podemos observar o exemplo disso no Quadro 15, elaborado por Choo (2003, p. 364).

Quadro 15 – Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões

Modelo	Processo	Modos	Interações/ Recursos
Criação de Significado	Mudança no ambiente → Interpretação, seleção, retenção → interpretações representadas Olhar para trás: criação de significado retrospectiva	• Processos orientados por crenças • Processos orientados por ações	 CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO
Construção de conhecimento	Lacuna de conhecimento → Conhecimento tácito, explícito, cultural → Conversão, construção, conexão de conhecimento → Novo conhecimento Observar em muitos níveis Aprender com os indivíduos, grupos, e organizações de vários níveis	• Conversão do conhecimento • Construção do conhecimento • Conexão do conhecimento	 CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO
Tomada de decisões	Situação de escolha → Alternativas, resultados, Preferências → Regras, rotinas → Decisões Olhar para a frente: visão orientada para o futuro, para os objetivos	• Racional • Processual • Político • Anárquico	 TOMADA DE DECISÕES

Fonte: Choo (2003, p. 364)

As experiências e crenças criam significado nas pessoas, que é aplicado na forma de ações e gera mudanças ambientais e no próprio indivíduo.

Podemos comprovar isso pelas seguintes palavras descritas por Choo (2003, p. 364-365):

A criação de significado é resultado de interações dinâmicas e constantes entre três elementos: crenças, representações e interpretações. As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Suas crenças e expectativas influenciam suas representações, ou seja, a maneira como elas separam dados e criam ou representam os aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma criação de significado bem sucedida são armazenadas e, por sua vez, reforçam ou modificam a crença (CHOO, 2003, p. 364-365).

Também essas escolhas derivam de ações empregadas pelo gestor, que devem possibilitar retorno positivo, conforme indica Torres Júnior e Moura (2011, p. 4):

No sentido de alocar recursos, então, decidir seguramente significa efetuar escolhas sobre alternativas que combinem tais recursos e caminhos de ação a fim de atingir determinadas preferências e tendo em vista expectativas de resultados associados a cada alternativa. As preferências envolvem objetivos, necessidades, desejos, valores, interesses e toda gama de utilitarismo objetivo ou subjetivo que esteja ligado ao indivíduo ou a grupos nas organizações. A escolha é inteligente ou racional porque pressupõe que o gestor assumirá a alternativa que lhe trará, ou ao beneficiário, as melhores consequências de acordo com suas preferências.

De acordo com Lima (2011), as decisões organizacionais podem ser programadas, pois são decisões que utilizam parâmetros fixados pela organização de maneira estratégica baseada nas interações internas, externas e organizacionais.

Simon (1971) aborda que as tomadas de decisões influenciam os gestores e todos os outros membros organizacionais, trazendo ao conhecimento cinco fatores influenciadores no contexto empresarial:

1. **Autoridade:** os subordinados aceitam as decisões e ordens de seus superiores sem questionamentos, isso determina o seu comportamento sob a pena de punições;
2. **Lealdades organizativas:** as tomadas de decisões são baseadas na lealdade que os gestores possuem pela organização, e direcionadas para execução dos objetivos;
3. **O critério da eficiência:** uma das bases da tomada de decisão é o comportamento racional atrelado à eficiência, ou seja, são os meios que resultam no alcance dos objetivos e metas que influenciam as decisões de seus colaboradores;

4. **Aconselhamento e informação:** estão relacionados às linhas de comunicação de forma adequada e esclarecedora, perpassando por todos os níveis organizacionais, propiciando ao indivíduo adquirir informações que influenciarão suas decisões.
5. **Treinamento:** o treinamento qualifica os membros organizacionais, fornece referencial, orientação, aprendizagem de soluções revisadas e aprovadas, molda os gestores com valores direcionados às tomadas de decisões.

Nesse viés, as organizações utilizam em seu contexto empresarial práticas de treinamentos que são responsabilidade da gerência organizacional, juntamente com o departamento de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, em identificar a necessidade da realização dos treinamentos, propiciando corretamente a sua aplicabilidade e almejando o desenvolvimento dos seus colaboradores e o domínio de qualidade dos seus serviços e produtos. A busca por novas estratégias é constante nas empresas, bem como o uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação estão presentes nas organizações modernas e globalizadas, auxiliando o desenvolvimento dos indivíduos.

Reforçando essa afirmação, Maximiano (2009, p. 59) aborda as decisões programadas e as não programadas, nas seguintes palavras:

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão. As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão.

Para que boas decisões sejam efetuadas adequadamente, há a necessidade de atentar-se para que os objetivos estabelecidos sejam claros e atingíveis, garantindo a efetividade organizacional. Assim, Lima (2011) apresenta quatro

abordagens dos objetivos organizacionais que podem ser aplicadas e utilizadas pelas organizações para se atingir o objetivo real ou a efetividade organizacional:

1. **Consecução dos objetivos:** é voltada aos resultados; para que as organizações possam atingir os resultados, elas deverão identificar, definir, compreender, concordar e administrar os objetivos decisivos, de modo que consigam avaliar os resultados e estabelecê-los de maneira progressiva;
2. **Habilidade de sobrevivência às influências do ambiente ou abordagem de sistemas:** possuem foco nos meios necessários para se alcançar os objetivos. As decisões estão correlacionadas com os insumos, recursos e processos que consistem na gestão de clientes, fornecedores, sindicatos, agências governamentais, utilização e reposição de recursos humanos, de matéria-prima, mudanças econômicas e comportamentais de clientes;
3. **Satisfação das demandas dos grupos envolvidos:** as organizações buscam identificar e satisfazer as demandas dos grupos críticos e estratégicos que podem impactar na sua sobrevivência porque geralmente esses grupos controlam os recursos organizacionais;
4. **Valores conflituosos:** a análise de eficiência organizacional é baseada em valores e depende de quem é o decisor e quem ele representa, pois a efetividade pode ser avaliada de diferentes modos, gerando conflitos de valores, dependendo também do ciclo de vida da organização.

Para Torres Júnior e Moura (2011, p. 16), é necessário um direcionamento que possibilite aos gestores trilhar e identificar dados que serão analisados e compreendidos, a fim de anular erros em suas tomadas de decisões. Para isso, os autores sintetizaram uma estrutura de análise que poderá ser empregada, em que se almeja:

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

- escolher e implementar;
- acompanhar os resultados e se necessário voltar à primeira etapa.

Carvalho (1995) explica que o desenvolvimento gerencial ocorre por meio de programas implementados na organização e desenvolve a habilidade de negociação dos gestores, que são estimulados a exercer o diálogo e compartilhar com a equipe seus conflitos e interesses, adotando o modelo participativo antes de tomar suas decisões.

O gerente desempenha diversos papéis, dentre eles: negociador, educador, organizador de equipes, executor dos programas que foram planejados e, por fim, tomador de decisões (CARVALHO, 1995).

De acordo com Robbins (2005), a tomada de decisão está relacionada à percepção de quem efetua as decisões e as aplica, para tanto se ressaltam as seguintes afirmações:

Todas as decisões requerem interpretações e avaliação de informações. Os dados costumam vir de diversas fontes e precisam ser selecionados, processados e interpretados. Quais dados, por exemplo, são relevantes para uma determinada decisão? A resposta fica por conta de quem toma a decisão. Deverão ser elaboradas alternativas, com análise em pontos fortes e fracos de cada uma delas, este processo é possível através da percepção para tomada de decisão individual, que será o grande responsável pela solução final encontrada (ROBBINS, 2005, p. 111).

Para Bruce (2003), a habilidade das pessoas é fundamental na aplicação de tomadas de decisões, resolução de problemas e investigações. A tomada de decisão deve ser executada com cautela, baseada em fontes confiáveis e informações que auxiliem no processo de decisão.

O processo de decisão exige que o gestor saiba separar e diferenciar o que é trivial do importante e também analisar os impactos internos e externos, pois as consequências das decisões são fundamentais para obter o sucesso (TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011).

De acordo com Angeloni (2013), no processo de tomada de decisão, fatores importantes como os dados, informações e conhecimento encontram-se espalhados e armazenados intrinsecamente na mente dos indivíduos, por isso é fundamental a comunicação e o trabalho de equipe para resolver conflitos, superar dificuldades e chegar a um consenso geral e satisfatório.

De acordo com Lousada e Valentim (2011), no processo de tomada de decisão, para se alcançar um resultado positivo que vise à satisfação, é fundamental analisar as informações contrárias às decisões escolhidas; isso possibilita conhecer os pontos fracos e as falhas que impedirão um resultado satisfatório, por outro lado, as informações que reforçam a decisão geram no tomador de decisão confiança demasiada e, se este não analisar as informações adequadamente, poderá resultar em seu comprometimento.

Ressaltando esta abordagem, Perdigão *et al.* (2012, p. 14) elucida:

O processo decisório encontra-se presente no contexto das organizações e se configura na essência da habilidade gerencial, visto a real necessidade dos gestores em decidir pelas melhores alternativas perante os problemas ocorridos em seu contexto, o que nem sempre é possível. Diante do cenário de turbulências e incertezas no qual as organizações estão inseridas, deve-se evitar ao máximo a tomada de decisão que não seja pautada em informações consistentes e precisas sobre o problema em questão. Para contribuir para uma correta tomada de decisão é importante que as empresas se utilizem de mecanismos e ferramentas de auxílio neste processo crucial para o bom desenvolvimento das mesmas.

O gestor, diante de tantas influências ambientais, culturais, socioeconômicas e legislativas, é pressionado por uma grande quantidade de informações, disponibilizadas via intranet, jornais, relatórios e sistemas. Em meio a tantas informações, esse gestor é responsável por acessar, analisar, refletir, selecionar, sistematizar, estruturar, registrar, compartilhar e descartar quando elas não forem relevantes para suas atividades.

Em síntese, pode-se mencionar que para Lima (2011) o processo decisório é fundamental para garantir o grau de efetividade, além de buscar respostas para superar as limitações das organizações apresentadas a seguir:

- **A definição do problema:** é a etapa primordial do processo decisório, pois apresenta diferentes características baseadas nas diferentes estruturas. Na estrutura simples: as atividades estratégicas são centralizadas em uma única pessoa (executivo principal) que possui visão ampla das operações mesmo não oferecendo condições de delimitação de alguns problemas; esse profissional consegue compreender as influências e sua relação sobre o contexto. Na estrutura burocrática profissional, o trabalho é realizado em parceria com o cliente, que possui reflexão juntamente com o profissional que necessita de

competências para compreender, diagnosticar e estruturar o trabalho. Já a estrutura funcional abrange os níveis táticos e estratégicos para solucionar os problemas complexos; o nível estratégico gerencia grupos que lidam com dados, informações e acompanham o ambiente; o nível operacional define e avalia os problemas por meio das diretrizes estratégicas. Na estrutura burocrática funcional, há a necessidade de consenso de todos os níveis hierárquicos, para que o fluxo de comunicação seja claro e limpo, concentrando grande esforço na coordenação de ações, eliminando conflitos entre a sede/ matriz e suas subdivisões; o compartilhamento de informações atrelado à visão macro estratégica gera aprendizado. Na estrutura adhocrática, a gestão é voltada para solucionar problemas que exigem altos investimentos, implementação de novas tecnologias e a contratação de *experts*; estes profissionais são multifuncionais e apresentam uma visão ampla, diversificada e inovadora para a realização dos projetos. Na estrutura de rede, as decisões apresentam forte impacto individual ou coletivamente sobre as organizações, por isso há a necessidade de parcerias ou redes, além de uma comunicação clara sobre o cenário atual e futuro e a conscientização dos problemas e desafios.

- **Geração de alternativas:** Na estrutura simples, o executivo principal é responsável por gerar alternativas, pois ele detém o fluxo de informações. Na estrutura burocrática funcional no nível tático, gerar alternativas e coordenar as diversas áreas atendendo às necessidades de todos é um desafio presente; no nível estratégico, as alternativas são analisadas contemplando o ambiente interno e externo, havendo uma interação entre os ambientes. Os problemas são abordados de maneira clara e precisa, porém esse processo pode dificultar a rapidez nas tomadas de decisões. Na estrutura adhocrática, gerar alternativas é papel dos *experts*, considerando as inovações, desenvolvimento dos processos, produtos e ideias; já para a definição do problema o gerenciamento é compartilhado entre os *experts* e gestores. Na estrutura divisional, a sede pode propiciar às outras divisões informações de dados úteis do mercado de negócio. Esse compartilhamento gera integração das divisões, busca por alternativas e soluções dos problemas. Nas redes verticais, a organização que detém a liderança na rede é quem gera as alternativas decisórias; além de ter acesso maior às informações, também esta possui visão ampla do potencial para utilizá-lo em benefício de todos.

- **Identificação dos objetivos:** Na estrutura simples, os objetivos pessoais e organizacionais se tornam incertos, devido às ações tomadas e empregadas pelo executivo em optar por nichos de mercado em que ele possui conhecimento, mas não trazem retorno financeiro para a organização. Já na organização adhocrática, os executivos voltam-se para os objetivos organizacionais embasados na competência, recursos, inovação, sustentabilidade e competitividade; os *experts* são responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos, almejando a interação e aprovação da alta gestão, além da definição de objetivos e recursos. Na estrutura burocrática funcional, o nível tático é responsável por identificar e definir os objetivos, permitindo que estes representem a missão e visão da organização, além de apresentar uma comunicação direta com a alta direção; já na burocrática profissional, no nível operacional os objetivos são identificados focando a resolução de problemas dos clientes. Na estrutura divisional, todos os objetivos representam o processo de decisão da sede, mas estes dificilmente são acolhidos pela divisão, exigindo uma relação de barganha entre ambos para obtenção de informações e recursos; por fim, na estrutura de redes todos os objetivos e interesses são alinhados, refletindo com maior ênfase o consenso dos membros nas redes horizontais do que nas verticais, que representam o interesse dos mais fortes, demonstrando poder de mercado, estabilidade nas vendas, confiabilidade devido à reputação dentre outras vantagens.
- **Coleta e entendimento das informações:** Na estrutura simples, o executivo é o centralizador das decisões, contudo é escasso o tempo e a capacidade de coletar e processar as informações diante do papel que também exerce como coordenador operacional, exigindo como alternativa, sistemas de informações gerenciais que fornecem dados e informações importantes para as decisões estratégicas e fomentem a efetividade da organização. Já na estrutura adhocrática, a coleta das informações ocorre por meio dos *experts* ou dos gestores, os *experts* buscam o desenvolvimento de novos produtos e serviços, já os gestores buscam informações que permitem analisar os custos, mercado e concorrentes; contudo, tanto os gestores como os *experts* trabalham em parceria ou grupo. Na estrutura burocrática funcional, o nível tático dispõe de um canal de comunicação fidedigno que interage entre a alta administração e os líderes, os sistemas de informação apoiam a coleta das informações facilitando o uso

das informações e as tomadas de decisões. Na estrutura burocrática profissional, a consolidação dos dados e das informações permite uma coleta estruturada porque os bancos de dados foram bem fundamentados. Na estrutura divisional, a coleta de dados também depende dos canais de comunicação, exigindo interação entre os gestores, alinhando as informações e processos decisórios das unidades em relação à sede, assegurando a efetividade e compartilhamento de informações. Nas redes verticais, as informações são fornecidas aos membros de maneira clara, sendo fundamental para essa estrutura que depende de informações transparentes. Esse contexto é encontrado na estrutura horizontal e muitas vezes leva ao fracasso à estrutura vertical, que se aproveita da oportunidade, não respeitando a busca do benefício coletivo.

- **Raciocínio lógico:** Reporta-se a tomadas de decisões. Na estrutura simples, o interesse do executivo principal prevalece, gerando uma ação mais rápida e flexível às tomadas de decisões. Já para a estrutura adhocrática, as decisões são dinâmicas, exercidas pelos experts e gestores isso pode prejudicar a organização por falta da interatividade dos membros e decisões precipitadas. Para a estrutura burocrática funcional, tanto o nível tático quanto o nível estratégico utiliza as informações coletivamente em suas decisões, isso gera mais flexibilidade, mas é necessária ponderação em relação às competências e recursos, para que resulte na efetividade organizacional. Na estrutura burocrática profissional, as decisões são tomadas pelos profissionais respeitando as políticas e fundamentos adotados pelas organizações, promovendo decisões estratégicas diferenciadas e competitivas. Para a estrutura divisional, a decisão é definida pela sede, mas é necessária uma negociação, geralmente compartilhada pelos níveis tático e estratégico; essa barganha alinha as expectativas e garante que todos os esforços dos três níveis hierárquicos alcancem a efetividade organizacional. Por fim, na estrutura de redes, tanto vertical quanto horizontal, os custos e benefícios são analisados, almejando adotar tomadas de decisões concisas embasadas nos objetivos comuns, superando desafios e desconfianças.

Diante do exposto, alguns autores indicaram modelos que podem ser utilizados e facilitar esses processos, conforme veremos a seguir.

3.1.4 Modelos de processo decisório

Para que o processo decisório ocorra na organização é necessário que haja a compreensão pelos gestores de modelos de tomadas de decisões que são fundamentais pela sua aplicabilidade nas diversas situações.

Choo (2003) ressalta os seguintes modelos de tomada de decisão:

Modelo racional: O modelo de tomada de decisão racional é padronizado com procedimentos operacionais detalhados, regras formais específicas e adaptáveis, ajustadas ao ambiente burocrático. Esse modelo rigoroso dispõe de normas, comportamentos e rotinas de trabalho, altamente controlados; também a organização que faz uso desse modelo possui processos e ações que foram pré-determinados, definidos e implementados de maneira totalmente racional e intencional, a fim de atingir os objetivos propostos.

Para Teodósio, Silva e Rodrigues (2009), o processo decisório racional é constituído pela detecção do problema e pelo início do fluxo de produção do processo decisório, conforme explicam os autores:

- **Detecção do problema:** Ocorre por meio de sensores presentes nas organizações, proporcionando aos administradores tomar conhecimento de algumas atividades, tarefas ou procedimentos que não foram planejados e que resultem no desvio do caminho traçado e do alcance de metas.
- **Início do fluxo de produção do processo decisório:** possui as seguintes subdivisões:
 - ❖ Coleta de informações – Caracteriza-se pela fase de diagnóstico, possibilitando reunir uma grande quantidade de dados disponíveis, permitindo elaborar os planos a partir dessa coleta de informações.
 - ❖ Análise criteriosa de informações – Caracteriza-se por estabelecer uma relação entre as informações que foram coletadas e as informações disponíveis no ambiente, proporcionando a análise e classificação das informações, almejando identificar as melhores na aplicação e solução de problemas.
 - ❖ Identificação das alternativas – a busca por alternativas exige que seja criada dentro da organização uma lista que indique e direcione corretamente o julgamento de critérios relacionados ao custo, prazo e resultado; para isso

algumas organizações dispõem de mecanismos como: *brainstorming*, concursos, consultorias, *benchmarking* etc.

- ❖ Opção pela melhor alternativa – opta-se pela melhor alternativa baseada em mecanismo pré-definido, de forma que um grupo que representa a organização seleciona, assegura, valida e executa a escolha.
- ❖ Consecução dos objetivos organizacionais – por meio da implementação da melhor alternativa escolhida, almeja-se que todos os objetivos propostos pela organização sejam realizados no tempo programado.

Ressaltando sobre esse modelo racional, Torres Júnior e Moura (2011, p. 15) afirmam:

Como não é possível ao tomador de decisões acessar o total de informações e/ou recursos de ação e saber de todas as possibilidades de ação nem a medida exata das consequências de cada opção – seja pela impossibilidade física e temporal, seja pelo custo de um processo dessa natureza -, torna-se comum optar por soluções satisfatórias e razoáveis, muitas vezes fixando-se critérios minimamente viáveis de desempenho. É isso que se chama **racionalidade limitada**.

Analisar de maneira minuciosa todas as informações, recursos materiais, físicos, estruturais, prazo para conclusão, viabilidade, capacidade financeira disponível e os impactos que essa tomada de decisão vai gerar futuramente, é uma tarefa fundamental para o tomador de decisão. Assim, Choo (2003, p. 265) complementa: “No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências”.

Também Robbins (2005, p. 116) explica:

O processo de tomada de decisões racionais pressupõe que levantemos informações objetivamente. Mas isso não acontece. Nós levantamos as informações seletivamente. O viés de confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroborem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que as contestam.

A tendência das decisões dos gestores é selecionar/escolher aquilo que de certa forma é conhecido e utilizado diariamente, gerando familiaridade e

conveniência com suas tomadas de decisões que não contrariem de forma alguma a postura de gestão já implementada, porém o processo de tomada de decisão racional busca um direcionamento para adoção de medidas objetivas que gerem êxito e análise crítica do que está sendo selecionado.

a) Modelo processual: caracteriza-se por ser um modelo que abrange as fases de tomadas de decisões e suas implicações como atividades e comportamentos. Choo (2003, p. 283) afirma: “[...] a complexidade e a amplitude das decisões estratégicas, o modelo tem um grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos”.

Desse modo, as três principais fases decisórias são, segundo Choo (2003):

1. **Identificação:** Esta fase envolve a necessidade de reconhecer, compreender, identificar e diagnosticar os problemas, é um ritual/rotina para ser possível efetuar a tomada de decisão.
2. **Desenvolvimento:** Esta fase envolve criar oportunidades, desenvolver uma ou várias soluções de problemas. Também implica em 4 rotinas que são: busca da memória organizacional; busca-passiva, em que a organização espera por alternativas; busca-armadilha é uma estratégia de busca, por meio da qual as empresas deixam de propósito escapar informações que retornarão em benefícios, como contra-propostas, e busca ativa, que se reporta à procura assídua de informações que gerem alternativas.
3. **Seleção:** Esta fase consiste em analisar, avaliar, julgar as alternativas que trarão a solução para os problemas; a opção por uma alternativa envolve considerar critérios e o melhor desempenho para colocá-la em ação, porém é necessário considerar o apoio interno e externo e autorização dos membros com base na hierarquia organizacional à tomada de decisão, a fim de que os recursos sejam disponibilizados e implementados.

De acordo com Choo (2003), as três rotinas de apoio à decisão, são:

1. **Rotinas de controle:** direcionam o responsável para as tomadas de decisão; para dar prosseguimento ao processo decisório é necessário atentar-se para o planejamento, limitação de espaço, determinar o prazo, distribuir recursos, selecionar pessoas.

2. Rotinas de Comunicação: consiste em buscar, investigar, analisar, reunir, disseminar e distribuir a informação, oferecendo aos responsáveis andamento ao processo decisório.
3. Rotinas políticas: são fundamentais ao processo decisório estratégico, pois propiciam: a barganha que favorece controle às tomadas de decisões e acordos vantajosos para todas as partes, a persuasão que implica em influenciar e fazer outras pessoas alterarem suas opiniões e a cooptação que atribui a responsabilidade, participação e acompanhamento dos mais resistentes e contestadores ao processo decisório.

Os seis grupos de fatores dinâmicos consistem em:

- Interrupções: são causadas por conflitos e discordâncias ambientais (interna ou externa) que interrompem o processo decisório.
- Adiamento de prazos: este é implementado pelos executivos a fim de desacelerar o ritmo das atividades referentes ao processo decisório, de modo que resulte em tempo extra, para atender outras atividades demandadas.
- Adiantamento de prazos: regula o tempo de decisão a fim de gerar vantagem para ser utilizada em outro momento;
- Adiantamento de *feed-back*: também é implementado pelos executivos a fim de analisar os resultados das ações praticadas no processo decisório, almejando regular o tempo de decisão e criar vantagens futuras.
- Ciclos de compreensão: durante este ciclo os executivos analisam, avaliam e compreendem o problema; são questões com maior grau de complexidade que exigem uma conciliação entre os objetivos e as preferências.
- Ciclos de fracasso: este ciclo caracteriza-se pela falta de decisão ou de solução; a busca foi feita, porém não encontrada, isso requer que o responsável postergue a decisão e retorne à fase de desenvolvimento, revendo seus critérios de avaliação. No modelo processual, apesar de possuir algumas semelhanças com o modelo racional, há diferença na flexibilidade; todas as atividades, processos e rotinas são definidos com base na estrutura do processo decisório, a fim de alcançar estratégias de gestão aplicáveis e adaptáveis ao fluxo dinâmico das atividades decisórias, garantindo que os objetivos sejam alcançados.

b) Modelo político: neste modelo o apoio às tomadas de decisões e às ações é concedido e garantido para aqueles indivíduos com maior grau de poder, influência e interesse; a barganha é negociada e aplicada aos objetivos organizacionais, os recursos são alocados e a disputa pelo poder faz-se presente.

c) Modelo anárquico: Neste modelo as decisões são tomadas pelos responsáveis com ausência de coerência e de sequência, visto que os objetivos e os procedimentos organizacionais estão à deriva de coincidências; não há definição clara dos procedimentos e processos, trazendo dificuldade para os colaboradores em compreender a organização. Choo (2003, p. 295) afirma: “[...] então, a decisão ocorre quando os problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolhas coincidem. Quando isso acontece, as soluções são colocadas aos problemas, e os problemas às escolhas”.

A globalização gera competitividade cada vez mais acentuada; fazer uso das infraestruturas de rede e telecomunicações, das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) representa um modelo de gerenciamento utilizado por todas as organizações que querem obter sucesso nesse contexto competitivo; priorizar a qualidade, competências, habilidades e aprendizagem desenvolvidas, compartilhadas e disseminadas, proporcionando ambiente adequado, motivador, transformador e apoiador no desenvolvimento desses atributos individuais e coletivos, resulta para a organização em inovação e competências que também podem ser usufruídas pela sociedade.

Assim, diante do exposto, os modelos de tomadas de decisões adotados pelas empresas influenciam uma variedade de fatores como: as ações, as decisões, o resultado e retorno organizacional, as escolhas lógicas, a satisfação dos clientes e colaboradores, as habilidades, a compreensão dos dados informacionais confiáveis e seguros. Rever os modelos utilizados nas organizações é competência de seus gestores, responsáveis por identificar os problemas, gerenciá-los e saná-los. Nesse sentido, pode-se considerar que as competências são essenciais no âmbito organizacional na utilização de modelos em processos decisórios, destacando-se, entretanto, a competência em informação que poderá fornecer subsídios para levar a organização a atingir seus objetivos de maneira efetiva, transpondo as necessidades e o mercado competitivo. Essa é uma área emergente nos ambientes organizacionais e requer maior compreensão e aplicabilidade, sendo o foco de atenção a seguir.

4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

Antes de abordar as questões e princípios que envolvem a competência em informação, inicia-se por refletir e tecer considerações acerca das competências enquanto fatores críticos para o sucesso organizacional no cenário social contemporâneo.

Ressalta-se que a revista *American Psychologist Journal*, no ano de 1973, divulgou uma pesquisa de dez anos (1960 a 1970), realizada em organizações norte-americanas por David C. McClelland, pioneiro no conceito de competência. A pesquisa, denominada *Testing for Competence Rather than Intelligence* (Testando as Competências para além da Inteligência), proporcionou compreender que os indivíduos possuem o processo de cognição e pensamento e que, por meio dele, padrões de comportamento, aptidões, atitudes, habilidades e ações são gerados (McCLELLAND, 1973).

Prahalad e Hamel em 1990 divulgaram seu trabalho *"The Core Competences of Corporation"* em que afirmavam que as competências organizacionais são baseadas no aprendizado coletivo integrado à tecnologia, gerando conhecimento e sucesso à organização; isso poderia ser observado na área de produção, quando se incorpora a tecnologia e se aplica seu conhecimento nos processos produtivos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As organizações sentem a pressão da sociedade e os impactos competitivos e dinâmicos, o que faz com que se apropriem das informações e façam uso estratégico delas, visando transcender aos conflitos e ineficiências gerenciais que podem ser encontradas nesse contexto. Assim, pode-se destacar que "[...] a informação passou a ser uma instituição de reflexão de sua competência em gerar conhecimento" (BARRETO, 2002, p. 4). Também McGee e Prusak (1994) mencionam que o conhecimento e as habilidades da organização são fundamentais para a definição da estratégia.

Buscando definir o conceito de competência, Fleury e Fleury (2001, p. 21) trazem suas contribuições: "Competência é um saber agir responsável e reconhecido, o que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo".

Assim, o conhecimento também está relacionado à competência, ao fazer uso do conhecimento tácito e direcioná-lo para ser aplicado em uma ação, ou tomar

decisões que auxiliarão em uma nova abordagem. Para que a competência do indivíduo possa ser bem sucedida, é necessário que, além da bagagem pessoal que este detém, a empresa implemente ações organizacionais, disponibilizando recursos necessários ao desenvolvimento de competências desse colaborador.

Nesse aspecto, podemos conhecer alguns fatores que compõem a competência. De acordo com Sveiby (1998), a competência consiste em cinco elementos que são interdependentes:

- ✓ Conhecimento explícito: depende do conhecimento dos fatos e das informações que foram obtidas mediante a educação formal;
- ✓ Habilidade: ou “saber fazer”, é o conhecimento de processos de treinamento, procedimentos, comunicação e prática, associado às características físicas e mentais dos indivíduos;
- ✓ Experiência: a experiência é baseada na observação de fatos, obtida pelos erros e acertos de experiências passadas;
- ✓ Julgamento de valor: os julgamentos de valor são percepções do indivíduo, baseadas em sua crença no certo. Para Sveiby (1998, p. 42), “[...] eles agem como filtros consciente e inconsciente para o processo de saber de cada indivíduo”;
- ✓ Rede social: é composta das relações do indivíduo com os outros indivíduos, da interação com o ambiente e cultura transmitida.

No Brasil, a Resolução CNE/CP nº 3, elaborada pelo Conselho Nacional de Educação, implementa as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais, cuja definição para competências individuais ou “competência profissional” pode ser compreendida no artigo 7º:

Art. 7º Entende-se por competência profissional a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico (BRASIL, 2002, p. 162).

A competência está relacionada intrinsecamente ao desempenho do indivíduo e sua cognição, relacionando-se com as atitudes, ações e comportamentos aplicados em um determinado fato ou contexto. Isso ocorre quando os profissionais conseguem se identificar como autores responsáveis pelas suas expectativas,

sucessos, insucessos, aprendizagem e crescimento profissional, dentre outros, traçando um planejamento com objetivo claro no comprometimento consigo mesmos, o de estar preparados e atualizados para novos desafios, sejam eles sociais, profissionais, educacionais ou organizacionais.

O indivíduo competente é aquele que possui atitude, agindo diante de uma situação, assumindo os riscos, responsabilidades e consequências, conforme afirma Zarifian (2001, p. 78): “Quando um indivíduo aceita assumir suas responsabilidades, logo, aceita ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável. Logo é comprometer-se. É tornar-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade.”

Le Boterf (2003), por sua vez, menciona que os profissionais necessitam de competências na utilização e combinação de vários saberes e qualidades, interagindo com suas aptidões e recursos fisiológicos e emocionais, conforme explicado a seguir:

- Os saberes teóricos: consistem na compreensão e descrição dos procedimentos, das normas, leis e situações encontradas; visam compreender os processos da organização, para que o profissional, antes de executar, tenha pleno entendimento do que se pede; além de direcionar a ação e o conhecimento, podem ser transmitidos por meio da linguagem natural ou simbólica, formalizando esse conhecimento e preparando o profissional no uso dos saberes técnicos atrelados à prática;
- Os saberes do ambiente: consistem na intervenção e ação dos profissionais dentro do ambiente, se utilizando de um conjunto de saberes aplicáveis tanto neste contexto como no gerenciamento do processo, na cultura organizacional, produtos, serviços, equipamentos e sistemas, pesquisas de mercado e consumidores, dentre outros que compõem esse contexto organizacional;
- Os saberes procedimentais: dispõe de regras para proceder ou agir, visando a descrição de instruções para ação futura de maneira explícita; podem ser utilizados individual ou coletivamente, gerando novos saberes resultantes de sistemas formais voltados à formação ou a educação;
- Os saber-fazer formalizados: consistem em condutas, métodos e instrumentos formalizados; o profissional aplica na prática o conhecimento transmitido pela organização, empregados no domínio dos instrumentos, uso da sua habilidade e capacidade para desempenhar corretamente suas atividades e tarefas;

- Os saber-fazer empíricos: originam-se de ações desempenhadas na prática, intermediadas por experiências e aprendizagens vividas, em que os indivíduos foram adquirindo e acumulando esse conhecimento, resultando no conhecimento empírico ou tácito;
- Os saber-fazer cognitivos: decorrem de ações implícitas e interiorizadas dentro dos indivíduos, além da sua capacidade intelectual e de sua interação com o ambiente ou meio que proporcionou a construção, dedução, indução e condicionamento registrado na memória, de modo que determinado comportamento se manifesta;
- Os saber-fazer relacionais: necessitam do saber-fazer cognitivo para resolver problemas, interagindo com operações mentais, pensamento racional, linguagem natural e simbólica que gere o comportamento;
- As aptidões ou qualidades: são atributos ou qualidades pessoais de cada indivíduo, também caracterizadas como competências comportamentais, tais como a força para convencer, curiosidade para alcançar informações, proatividade e outros; identificar tais qualidades que esse indivíduo possui no contexto profissional vai além do saber-fazer, mas implica em saber ser e ocorre por meio das atitudes, iniciativas, soluções de problemas e autoconfiança de cada pessoa; contudo o que deve ser ressaltado nas organizações não é estipular e estabelecer um perfil comportamental único, mas o modo como os indivíduos agem profissionalmente, dentro das organizações, no desempenho de suas atividades;
- Os recursos emocionais: a capacidade e habilidade individuais estão atreladas à capacidade emocional; Le Boterf (2003) cita os trabalhos de 1995 do professor em neurologia Antonio D. Damasio que descreve a relação do raciocínio com a emoção, que permite que o indivíduo tome decisões em um período curto de tempo, além de reduzir as opções e identificar as alternativas aplicadas em ações;
- Os recursos do meio: são recursos externos, utilizados pelo indivíduo para construir sua competência, como máquinas, equipamentos, redes e outros; esse profissional incorpora esses recursos para executar suas atividades gerando informação e conhecimento.

De acordo com Fleury e Fleury (2002), a competência é um conjunto atribuído à capacidade humana que envolve o conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas; entretanto, para que os indivíduos se apropriem da competência é necessário que estejam alinhando suas competências, também denominadas de “estoque de recurso” às necessidades de seus cargos/funções dentro das organizações.

Diante desses desafios, as organizações se preocupam com a gestão e desenvolvimento de seus colaboradores, surgindo uma questão a responder: como alcançar a competência e criar boas práticas nas equipes profissionais?

Quando a organização possui uma visão sistêmica, levanta questionamentos acerca de seus processos, gestão, planejamento, política, estrutura, normas, cultura, adotando mudanças que aproximem os indivíduos da realidade organizacional, integrando-os e compartilhando com eles de sua estratégia em curto, médio e longo prazo.

O maior desafio das organizações é, diante da competitividade e produtividade, estimular a criatividade individual dos profissionais, estabelecendo uma interação entre desempenho, potencial e ação (RAMOS; BENTO, 2007).

Com todas as mudanças encontradas pelas organizações em um contexto incerto, os gerentes organizacionais necessitam dar um novo enfoque e utilizar-se de subsídios que forneçam diferenciais para enfrentar esses constantes desafios. De acordo com Daft (2006), os gerentes de hoje que percebem essas novas abordagens e atingem desempenhos positivos, possuem uma característica fundamental a habilidade para planejar, organizar, liderar e controlar uma organização e alcançar resultados positivos.

Diante dessas novas abordagens, Senge (1990) afirma que as organizações só alcançam a capacitação dos indivíduos organizacionais, quando estas promovem a aprendizagem, denominando-as como “as organizações que aprendem”:

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* os níveis da organização [...] Talvez o motivo mais notável para a construção das organizações que aprendem é o fato de só agora estarmos começando a entender as aptidões que tais organizações devem possuir. Durante muito tempo, os esforços para criá-las resumiam-se a tatear no escuro até descobrir as habilidades, as áreas de

conhecimento e os caminhos para o seu desenvolvimento (SENGE, 1990, p. 37-39).

De acordo com Dias e Belluzzo (2003), as informações que são utilizadas estrategicamente geram lucratividade, mas necessitam de competências individuais e estas deverão ser reconhecidas pelas organizações como estratégias de competências organizacionais. Essas competências individuais compõem três grandes domínios:

- Competências de negócio: implicam na compreensão do Serviço de Informação (SI) atrelado às ações organizacionais voltadas ao cliente interno (colaboradores) e ao cliente externo (consumidores), perpassam os objetivos, metas, missão, sociedade, política, mercado e concorrentes, estratégia que envolve os profissionais organizacionais pela busca em superar os desafios, sanar as necessidades, inovar, desenvolver e transformar o SI da organização;
- Competências técnico-profissionais: envolvem operações e atividades específicas; as autoras citam o exemplo do conhecimento de fontes de informação tanto as convencionais quanto as específicas. Essas informações e conhecimentos técnico-científicos são utilizados por profissionais que compreendem e detêm o conhecimento, promovendo seu desenvolvimento, soluções e compartilhamento tanto interno quanto externo desse novo conhecimento gerado;
- Competências sociais: promovem o relacionamento entre as pessoas, necessário ao convívio, implicando em comunicação e compreensão correta, efetivo relacionamento interpessoal, trabalho em grupo ou em rede, capacidade de influenciar e conduzir os colaboradores de maneira positiva, de modo que os profissionais possam desenvolver suas habilidades e competências auxiliando o Serviço de Informação (SI) no alcance de seus objetivos.

Além disso, diversas habilidades são exigidas dos gerentes e é necessário o desenvolvimento das mesmas por esses profissionais. Carvalho (1995) indica as competências gerenciais que consistem em:

- Competência técnica: exige a compreensão do gerente sobre fatores relacionados ao negócio como natureza, mercado e tecnologia utilizada;

- Competência administrativa: o gestor deverá empregar os recursos disponíveis de maneira adequada para a concretização dos objetivos organizacionais;
- Competência interpessoal: exige a compreensão do gerente sobre as ações e comportamento dos membros organizacionais, ressaltando aspecto positivo desse relacionamento;
- Competência política: o gerente sabe identificar as fontes de poder e consegue evitar atritos na compreensão que detém sobre as mesmas em relação à sua liderança.

Para Fleury e Fleury (2002), a competência individual depende do contexto em que o indivíduo poderá empregar seu conhecimento, fazendo uso de seu *know how* desde que seja comunicado/transmitido no ambiente em que se encontra ou a rede de conhecimento em que este indivíduo se relaciona.

A respeito dessa competência que gera valor para a organização e para o indivíduo podemos observar a Figura 6:

Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2002, p. 188)

O indivíduo que detém o conjunto de atributos como conhecimentos, habilidades e atitudes, se apropriando e demonstrando competência no emprego de suas ações de maneira eficaz e efetiva na sua vida e em seu ambiente, seja ele social ou profissional, só estará acumulando conhecimento para si e experiências que o auxiliarão em seu desempenho e em suas conquistas diárias e futuras; as organizações que fazem uso desse profissional competente alcançarão vantagens imensuráveis no planejamento e execução de seus processos. Assim, os saberes,

estratégias e responsabilidades que são necessários para a competência do profissional e sua aplicabilidade, podem ser observados no Quadro 16:

Quadro 16 – Competências necessárias a um profissional

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.

Fonte: Fleury e Fleury (2002, p. 188)

Todos os saberes descritos pelos autores no Quadro 16, demonstram o conjunto de competências necessárias para que os profissionais desempenhem suas atribuições com eficiência; as escolhas, decisões, os recursos usados, a compreensão e a transmissão de informações, a aprendizagem, comprometimento, a responsabilidade, conhecimento profundo do negócio e o auto-desenvolvimento são requisitos diários para o exercício de ações assertivas por profissionais capacitados e competentes.

Delors *et al.* (1996), em relatório para a UNESCO, elaborado pela Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, abordam a respeito da competência, ao declarar:

Os empregadores substituem, cada vez mais, a exigência de uma qualificação ainda muito ligada, a seu ver, à ideia de competência material, pela exigência de uma competência que se apresenta como uma espécie de coquetel individual, combinando a qualificação, em sentido estrito, adquirida pela formação técnica e profissional, o comportamento social, a aptidão para o trabalho em equipe, a

capacidade de iniciativa, o gosto pelo risco (DELORS *et al.*, 1996, p. 94).

Nessa perspectiva, as novas exigências dos indivíduos são compostas pelas suas capacidades desenvolvidas, vivenciadas e adquiridas, atreladas às qualidades inerentes dos colaboradores, seus comportamentos, suas aptidões técnicas e profissionais; é um dueto (“saber ser/conhecimento” e “saber fazer/prática”), uma relação insolúvel que resulta na competência necessária para enfrentamento dos desafios do contexto competitivo.

Claudia Simone Antonello, em 2007, trouxe contribuição com o trabalho intitulado “O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competência”, que tinha por objetivo demonstrar como ocorre o desenvolvimento das competências gerenciais. Esse estudo exploratório qualitativo, realizado durante o período de 2 anos, com diversos gestores de diferentes segmentos, resultou na elaboração do Quadro 17, que permite compreender como ocorre o ciclo de aprendizagem para o desenvolvimento de competências:

Quadro 17 – Ciclos de aprendizagem e competências desenvolvidas

Ciclo de aprendizagem	Competências desenvolvidas
1. Individual direcionada para transformações simples	Desenvolvimento de Competências: não ocorre em planejamento sequencial, as tomadas de decisões são realizadas sem procedimentos e regras.
2. Individual direcionada para estrutura organizacional	Competências Técnicas: são embasadas em processos organizacionais, profundo conhecimento das ferramentas (TIC) e sistemas; conhecimento geral e específico da área de atuação, capacidade crítica para analisar e alterar conceitos.
2. Individual direcionada para estrutura organizacional 3. Individual direcionada para eficiência	Competências de Gestão: capacidade de: ➤ Estabelecer objetivos e metas; ➤ Questionar a forma de trabalho; cumprimento de prazos e qualidade; ➤ Visão sistêmica do ambiente interno e externo da organização, identificação das lacunas organizacionais; ➤ Tomada de decisão; ➤ Flexibilidade às mudanças, com adaptação rápida; ➤ Visão do negócio; ➤ Negociação.
Dupla	Competências Sociais: capacidade de: ➤ Relacionamento interpessoal; ➤ Comunicação; ➤ Gestão de Pessoas; ➤ Trabalho em grupo; ➤ Desenvolvimento de equipes.
Coletivo/Grupo/Parceiros	Competências de Aprendizagem: capacidade de: ➤ Reflexão; ➤ Visão crítica- libertadora; ➤ Observação-olhar criterioso; ➤ Estabelecer conhecimento reflexivo; ➤ Permitir-se aprender com situações negativas; ➤ Autodesenvolvimento; ➤ Compilar os conhecimentos e agir.

Fonte: Adaptado de Antonello (2007, p. 246)

Nesse âmbito, o Quadro 17 demonstra que, por meio do ciclo de aprendizagem desde o nível individual, dual e coletivo, a autora mapeou quais as competências necessitavam de desenvolvimento no grupo de gestores; é fundamental reforçar que as competências podem variar de uma organização para outra, por isso a necessidade de compreensão na identificação das necessidades individuais para que a organização propicie aprendizagem, conhecimento e desenvolvimento dos indivíduos que fomentem a competência organizacional.

De acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 245), é necessário o desenvolvimento de competências essenciais: “[...] o essencial é a habilidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes”. Por meio das competências, habilidades e tecnologias identificadas e desenvolvidas pelas

organizações podem-se criar novos caminhos, estar aberto para novas visões, identificar novas oportunidades e competências necessárias.

Para Dutra (2002), as competências essenciais são derivadas do comprometimento dos indivíduos com a organização, resultando no crescimento e continuidade da empresa, além da compreensão dos objetivos e dos negócios da organização. Para a identificação das competências, Dutra (2002) apresenta os seguintes dados:

- **competências organizacionais ou de negócios:** são caracterizadas pelos diferenciais existentes nos pontos fortes da organização ou do negócio (exemplos: criação e disseminação de conhecimento, trabalhos em dupla, coletivo e outros);
- **processos críticos para a organização ou negócio:** é necessário identificar quais são os processos críticos e competências necessárias para sua resolução (exemplo: análise, solução, liderança e direcionamento estratégico);
- **grupos profissionais ou carreiras profissionais:** deve-se identificar as competências essenciais de acordo com o grupo para desenvolvê-las (exemplos: área gerencial, competências requisitadas: liderança, gestão de recursos humanos e planejamento estratégico).

Já para Probst, Raub e Romhardt (2002), as competências também são consideradas individuais e organizacionais, como destacado a seguir:

- **Competências individuais:** são aquelas competências técnicas, exercidas pelo indivíduo, externalizadas quando este colaborador consegue converter os dados em conhecimento, fazendo uso deste conhecimento em benefício da organização;
- **Competências organizacionais:** são os processos que conseguem alcançar a interação entre todos os membros e áreas organizacionais, por meio do planejamento, implementação de programas de treinamentos voltados à habilidades e trabalho em conjunto; todos esses aspectos relacionados resultam em produtividade, conhecimento e competência organizacional.

A competência envolve um conjunto de qualificações técnicas, profissionais, interpessoais e coletivas; porém, o indivíduo possuir a capacidade necessária não

garante o sucesso da organização, porque para que isso ocorra é indispensável analisar dois fatores responsáveis pela competência necessária. Dutra (2002) indica quais são os “autores” deste contexto, nas seguintes considerações:

[...] de um lado, temos a organização que possui um conjunto de competências que lhes são advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo; podemos defini-las como **características de seu patrimônio de conhecimentos que lhes conferem vantagens competitivas** no contexto onde se insere. De outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização; podemos defini-las como **a capacidade da pessoa em agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização** (DUTRA, 2002, p. 22-23, grifo do autor).

Essa interação entre os colaboradores e a organização propicia troca de competências de forma contínua. Quando os membros organizacionais adquirem novos conhecimentos, estão elevando o seu patamar de conhecimento, agregando valores individuais e profissionais que poderão ser utilizados para solucionar e resolver questões conflituosas; por outro lado, quando os membros organizacionais compartilham o conhecimento oriundo de suas capacidades individuais, a organização aprende e pode se utilizar por meio do gerenciamento de competências que a auxiliará em seus processos e atividades.

Fleury e Fleury (2001) trazem ao conhecimento três tipos de estratégias empresariais que utilizam três tipos de competências essenciais em suas atividades, conforme demonstra o Quadro 18:

Quadro 18 – Tipos de estratégia e formação de competências

Estratégia empresarial	Competências essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (breakthrough)	Marketing seletivo para mercado/clientes receptivos à inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível		Marketing voltado a clientes específicos (customização)

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 54, grifo dos autores)

O Quadro 18 demonstra que, dependendo da estratégia da organização e do seu segmento, será utilizado determinado tipo de competência essencial, que pode ser de manufatura, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e financeira. No caso da excelência operacional, a competência necessária é a manufatura de classe mundial por meio das competências técnicas, quando então se busca padrões de excelências que supram a viabilidade e otimização dos produtos em suas operações; se a estratégia adotada é inovação em produto, a competência necessária são inovações radicais ou o desenvolvimento de pesquisa, para buscar novos conceitos e produtos criados em laboratórios e disponibilizados para fabricação; por fim, se a empresa optou pela estratégia de serviços, a competência necessária é o *marketing* voltado aos clientes específicos, gerando soluções orientadas aos clientes e identificação das necessidades de mercado e do próprio cliente.

Bassetto (2013) traz também suas contribuições ao afirmar que a organização deve empenhar seus esforços gerenciais e direcioná-los para competência, acesso e uso das informações a fim de alimentar e gerar a criação de conhecimento.

Gramigna (2007, p. 25) aponta as premissas do modelo de competência, que poderão ser aplicadas e divulgadas na organização até que façam parte da cultura geral, incorporando nas atitudes e no comportamento de todos:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
4. Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã (GRAMIGNA, 2007, p. 25).

Silva (2005, p. 11) faz algumas considerações acerca do assunto, ao enfatizar que “[...] uma pessoa é competente quando amplia a sua capacidade de entrega e agrega valor ao negócio, à empresa onde atua, a ele próprio e ao meio em que vive”. Assim, o indivíduo competente consegue se desenvolver e buscar suprir suas necessidades, as necessidades da organização e os desafios dos objetivos e metas organizacionais, entretanto, a organização deverá estabelecer instrumentos

principalmente os relacionados à gestão de pessoas, que são responsáveis pela geração de valores.

Ressalta-se, por outro lado, que, no que diz respeito à competência que envolve o acesso e uso inteligente da informação para a construção de conhecimento, Bruce (2003) apresenta sete concepções, explicando que essa competência está relacionada com as experiências e concepções vivenciadas em uma determinada situação pelas pessoas, destacando-se o que segue:

1. **Concepção baseada nas tecnologias da informação:** a competência em informação é percebida no indivíduo quando ele habilmente faz uso da tecnologia da informação para acesso e recuperação da informação, gerando conhecimento e comunicação da informação.
2. **Concepção baseada nas fontes de informação:** a competência em informação constata-se na capacidade do indivíduo em acessar e conhecer as fontes informacionais, independentemente de seu formato, considerando-se que pessoas também são fontes.
3. **Concepção baseada no processo da informação:** a competência em informação é considerada na realização de um processo, quando exige do usuário a aplicação e execução de estratégias, a fim de suprir a falta de conhecimento ou de informação ou a maneira de lidar em novas situações.
4. **Concepção baseada no controle de informação:** a competência em informação é considerada como controle das informações, almejando proporcionar ao usuário influência e controle sobre a informação. O armazenamento, processamento e a facilidade de recuperação das informações são asseguradas no momento da seleção, baseadas no seu valor para uso presente e futuro pelos usuários.
5. **Concepção baseada na construção de conhecimento:** a competência em informação é considerada como base para a construção de conhecimento individual ou pessoal, necessitando que o usuário analise e avalie de maneira crítica a informação obtida.
6. **Concepção baseada na extensão de conhecimento:** a competência em informação é considerada na associação entre trabalho, conhecimento e perspectivas pessoais, gerando ideias e conceitos novos pelas pessoas. Também está relacionado à competência dos indivíduos o fazer uso da informação de maneira intuitiva, criativa e inovadora.

- 7. Conceção baseada no saber:** a competência em informação é percebida pela maneira inteligente em que a informação é utilizada para gerar benefícios a todos; reporta-se aos valores pessoais adotados, crenças, atitudes, julgamentos, decisões, pesquisa e treinamentos. Quando empregada de maneira inteligente, a informação transcende a outros contextos (históricos, temporal ou sociocultural), gerando uma ampla e inovadora experiência (BRUCE, 2003, p. 279-284, tradução nossa).

Assim, diante do exposto e, principalmente, em face das concepções que nos oferece Bruce (2003), pode-se considerar que as competências são essenciais no âmbito organizacional, destacando-se, entretanto, a competência em informação, porque poderá fornecer subsídios para levar a organização a atingir seus objetivos de maneira efetiva, transpondo as necessidades e o mercado competitivo, conforme abordaremos na sequência.

4.1 Estudos, abordagens e conceitos de ColInfo

A competência em informação é uma área emergente nos ambientes organizacionais e requer maior compreensão, com ênfase no gerenciamento da informação e do conhecimento e sua aplicabilidade aos processos decisórios.

Desde suas origens, de acordo com Belluzzo (2005), várias terminologias foram utilizadas inicialmente para o termo competência em informação, dentre elas podemos citar: *information literacy*, competência informacional ou informativa.

Um dos primeiros conceitos sobre competência em informação surgiu em 1989, com a *American Library Association* (ALA) que buscou ampla divulgação e conseguiu a aceitação. Para melhor compreensão do conceito, observa-se que:

Para ser alfabetizada em informação, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer quando a informação é necessária e possuir a capacidade de localizar, avaliar e utilizar eficazmente a informação necessária. [...] Em última análise, as pessoas alfabetizadas em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Eles sabem como aprender porque sabem como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usar as informações de tal forma que outras pessoas possam aprender com eles. São pessoas preparadas para a aprendizagem ao longo da vida, porque eles

sempre podem encontrar em mãos as informações necessárias para qualquer tarefa ou decisão (ALA, 1989, p. 1, tradução nossa).⁹

Nos Estados Unidos, em 1974, Paul Zurkowski, economista, ex-presidente do *U.S. Information Industry Association, for the National Commission for Libraries and Information Science* (NCLIS), foi responsável por criar a terminologia *Information Literacy*; de acordo com o autor, nem todas as pessoas são alfabetizadas e capacitadas no sentido de suprir sua necessidade de informação, ressaltando a importância da “*information literate*” para o desenvolvimento das habilidades no acesso e uso dos recursos informacionais para aquisição das informações, resultando em base para soluções econômicas e geração de riqueza do país (NATIONAL..., 2014a).

Também em 1989, foi fundado o *National Forum on Information Literacy* (Fórum Nacional de Informação em Alfabetização - NFIL), promovendo reflexões e discussões voltadas à era da informação, acesso, uso da informação, economia e sociedade e os seus desafios implícitos em todos os ambientes; hoje são mais de 93 organizações nacionais e internacionais que trabalham para busca, acesso e compreensão da informação, cujo desenvolvimento de competências podem auxiliar decisões em todos os âmbitos da vida (NATIONAL..., 2014b).

Diante disso a *International Federation of Library Associations* (IFLA) preparou as Diretrizes sobre Desenvolvimento de Habilidades em Informação (DHI); a proposta se refere a uma estrutura prática para os profissionais da informação, voltada à identificação das suas necessidades e programas de desenvolvimento das habilidades em informação devido à atuação desses profissionais nas diversas áreas educativas (LAU, 2007).

Estar atuando nas diversas áreas profissionais exige do profissional da informação os mesmos requisitos de capacitação dos outros profissionais, ressaltando-se que este profissional hábil trabalha com o processo de seleção, tratamento, compartilhamento e armazenamento da informação que propicia criar

⁹Texto original: “*To be information literate, a person must be able to recognize when information is needed and have the ability to locate, evaluate, and use effectively the needed information. [...] Ultimately, information literate person are those who have learned how to learn. They know how to learn because they know knowledge is organized, how to find information, and how to use information in such a way that others can learn from them. They are people prepared for lifelong learning, because they can always find the information needed for any task or decision at hand*” (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 1989).

novos conhecimentos; portanto, é necessária a preparação contínua desses profissionais na execução de suas atividades.

Também Pontes Junior e Tálamo (2009) ressaltam a necessidade de o profissional da informação estar se atualizando diariamente, conforme registrado a seguir:

Portanto, o profissional da informação passa a atuar em uma área restrita e técnica, fazendo parte de uma gama de profissionais que também deverão trabalhar com o conhecimento e possuir habilidades individuais e coletivas no que diz respeito ao uso, recuperação e na aplicação da informação, seja em ambientes profissionais, acadêmicos e pessoais; caso ele esteja preparado para esta nova etapa, assim como em qualquer outra profissão, ou ele se atualiza ou será mais um excluído da Sociedade da Informação (PONTES JUNIOR; TÁLAMO, 2009, p. 89).

Ainda os autores mencionados abordam que existe a necessidade do profissional para realizar a mediação desse processo:

A mediação está presente, de maneira não explicitada, na seleção, na escolha dos materiais que farão parte do acervo da biblioteca, em todo o trabalho de processamento técnico, nas atividades de desenvolvimento de coleções e, também, no serviço de referência [...] Nessa perspectiva, a mediação da informação pode ser dividida em: explícita e implícita. A primeira dá-se nas atividades fins dos equipamentos informacionais, principalmente no chamado Serviço de Informação e Referência (preferimos essa expressão no lugar da comumente empregada, Serviço de Referência e Informação, buscando privilegiar a palavra Informação). A outra, mediação implícita ocorre nas atividades meio, como a aquisição, o processamento técnico, etc. (ALMEIDA JÚNIOR; BORTOLIN, 2007, p. 6-7).

Como compreensão a esta afirmação, Cavalcante (2009) ressalta o papel do profissional da informação; este não possui uma função meramente assistencialista, em contrapartida ele é o agente na interferência direta do comportamento e da necessidade informacional dos indivíduos, também da busca pela apropriação da informação, buscando suprir suas necessidades informacionais dentro da organização, auxiliando na construção de seu conhecimento (CAVALCANTE, 2009).

O Quadro 19, adaptado de Dudziak (2010), Markless e Streatfield (2007) permite conhecer alguns dos fundadores e pesquisadores da área de *information literacy* e os artigos divulgados no período de 1974 a 2006:

Quadro 19 – Autores internacionais pioneiros da pesquisa sobre *information literacy*

Autores	Artigos	Datas
ZURKOWSKI, P.G.	<i>Information services environment relationships and priorities.</i>	1974
BURCHINAL, L.G.	<i>The communications revolution: America's third century challenge.</i>	1976
HAMELINK, C.	<i>An alternative to news.</i>	1976
OWENS, M.R.	<i>State government and Libraries.</i>	1976
TAYLOR, R. S.	<i>Reminiscing about the Future: Professional Education and the Information Environment.</i>	1979
BREIVIK, P.	<i>Putting libraries back in the information society.</i>	1985
BRAKE, T.	<i>Tools for learning: information skills and learning to learn in secondary schools.</i>	1986
TABBERER, R.	<i>Study and information skills in schools.</i>	1987
KUHLTHAU, C.C.	<i>Information skills for an information society: a review of research.</i>	1987
American Library Association (ALA)	<i>Report of the Presidential Committee on Information Literacy: Final Report.</i>	1989
NISBET, J.; SCHUCKSMITH, J.	<i>Learning strategies.</i>	1989
EISENBERG, M. B.; BERKOWITZ, R. E.	<i>Information problem-solving: the Big Six skills approach to library and information skills instruction.</i>	1990
BEHRENS, S.J.	<i>Librarians and Information Literacy.</i>	1992
KUHLTHAU, C. C.	<i>Seeking meaning: a process approach to library and information services.</i>	1993
DOYLE, C.	<i>Information Literacy in an Information Society: a concept for the information age.</i>	1994
HERRING, J.	<i>Teaching information skills in schools.</i>	1996
BEYER, B. K.	<i>Improving student thinking: a comprehensive approach.</i>	1997
BRUCE, C.	<i>The seven faces of information literacy.</i>	1997
WRAY, D.; LEWIS, M.	<i>Extending literacy: reading and writing non-fiction in the primary school.</i>	1997
Association of College and Research Libraries (ACRL)	<i>Information literacy competency standards for higher education.</i>	2000
TODD, R.J.	<i>Transitions for preferred futures of school libraries.</i>	2001
BRUCE, C.	<i>Information literacy as a catalyst for educational change: a background paper.</i>	2002
Department for Education and Skills	<i>Literacy across the curriculum.</i>	2002
HEINSTROM, J.	<i>Fast surfers, broad scanners and deep divers as users of information technology: relating information preferences to personality traits.</i>	2003
JOHNSTON, B.; WEBBER, S.	<i>Information literacy in higher education: a review and case study.</i>	2003
LOERTSCHER, D. V.	<i>We boost achievement: evidence-based practice for school</i>	2003

TODD, R. J.	<i>library media specialists.</i>	
<i>Sconul Society of College, National and University Libraries</i>	<i>The Seven Pillars of Information Literacy model.</i>	2004
BUNDY, A.	<i>Australian and New Zealand information literacy framework principles, standards and practice.</i>	2004
FOSTER, A.	<i>A model of non-linear information seeking behaviour.</i>	2004
LIMBERG, L.	<i>Experiencing information seeking and learning: research on patterns of variation.</i>	2005
LANCE, K.; LOERTSCHER, D.V.	<i>Powering achievement: school library media programs make a difference.</i>	2005
ANDRETTA, S.	<i>Information literacy: a practitioner's guide.</i>	2005
BUNDY, A.	<i>Changing and connecting the educational silos: the potential of the information literacy framework.</i>	2005
<i>International Research Symposium (CISS-IMLS)</i>	<i>The impact of school libraries on student learning</i>	2005
GROTZER, T. A.	<i>Transferring structural knowledge about the nature of causality to isomorphic and non-isomorphic topics</i>	2005
<i>Learning Resources Action Group</i>	<i>Developing student self-assessment of information skills.</i>	2006
<i>Ofsted Good School Libraries</i>	<i>Making a difference to learning.</i>	2006

Fonte: Adaptado de Dudziak (2010, p. 9) e Markless e Streatfield (2007, p. 15-36)

O Quadro 19 demonstra a evolução da *information literacy* durante um período de 32 anos, proporcionando uma variedade de estudos, conceitos, relatórios e indicadores acerca do assunto que autores respeitados e reconhecidos na área produziram, permitindo que leitores, organizações e a sociedade pudessem acessar essas informações, auxiliando o desenvolvimento e aquisição de conhecimentos, trazendo visão ampla sobre os novos tempos, período esses em que as habilidades inerentes e as habilidades desenvolvidas dos indivíduos, em todos os segmentos, alcançaram o sucesso nos diferentes contextos de coexistência.

Corroborando esses dados Campello (2009) em sua tese de doutorado permite conhecer alguns autores nacionais que contribuíram com a introdução desse conceito e seus trabalhos no Brasil, conforme indicado nas seguintes palavras:

O termo e o conceito foram introduzidos no país por Caregnato, em 2000, e vêm sendo, desde então, trabalhados por diversos autores. Alguns utilizaram o termo no original: *information literacy* (DUDZIAK, 2003; BELLUZZO, 2001 e 2004); outros o traduziram por alfabetização informacional (CAREGNATO, 2000), competência informacional (CAMPELLO, 2003; LECARDELLI; PRADO, 2006; MELO, 2002; ARAÚJO, 2007; SILVA et al., 2005; FIALHO; MOURA, 2005), e letramento informacional (CAMPELLO, 2003; GASQUE;

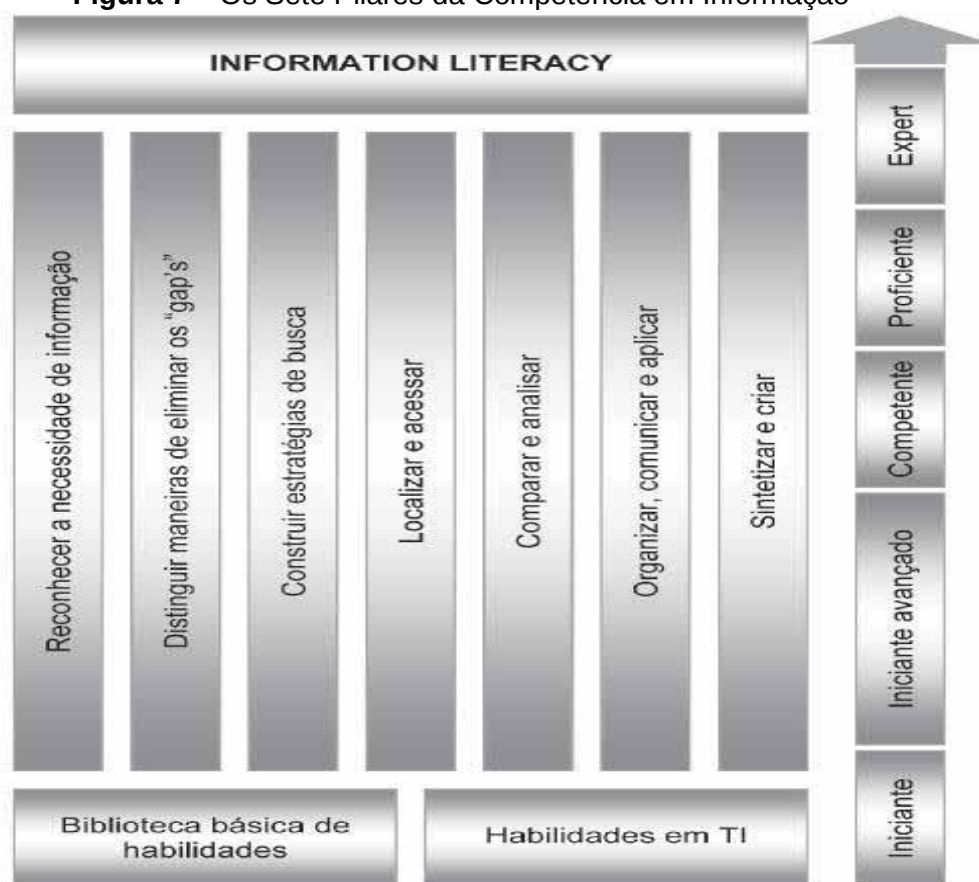
TESCAROLO, 2007), tendo sido outros termos sugeridos por Dudziak (2003), tais como, fluência informacional e competência em informação. A maioria dos textos explora o conceito com base na literatura já existente sobre o tema, identificando vertentes e buscando entender sua origem, seu significado, sua importância e seu impacto na biblioteconomia/ciência da informação (CAMPELLO, 2009, p. 35).

Também Campello (2009) aborda que, no início de 1980, os estudos de Kuhlthau influenciaram outros autores de diferentes países, inclusive ela própria; em 1990, Christina Doyle e Christine Bruce também realizaram suas pesquisas teóricas, enfatizando e apoiando o letramento informacional por meio da compreensão e identificação do indivíduo competente no uso da informação.

No que tange às contribuições acerca do letramento informacional, em 1999, em Londres, durante a realização da *Conference of National and University Libraries* (Conferência Nacional das Bibliotecas Universitárias) propiciou a validação e divulgação dos Sete Pilares da *information literacy*, sobre os quais Pontes Junior e Tálamo (2009, p. 83) analisam:

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

O desenvolvimento da capacidade para identificar a necessidade de informação, a fim de selecionar a informação necessária para suprir a carência informacional, propicia ao usuário competência e aquisição de habilidades atreladas à prática e domínio no decorrer das operações organizacionais. Desse modo, Pontes Júnior e Tálamo (2009) trazem ao conhecimento os 7 pilares, abordados na figura 7:

Figura 7 – Os Sete Pilares da Competência em Informação

Fonte: Pontes Junior e Tálamo (2009, p. 83)

A Figura 7 mostra que os Sete Pilares da Competência em Informação visam o desenvolvimento das habilidades e competências dos usuários, desde o nível básico/inicial até o maior nível *expert*, onde o usuário vai demonstrar domínio na busca, acesso e uso da informação de forma eficiente e inteligente, implementadas em suas decisões, julgamentos e soluções oferecidas; possui como base duas áreas distintas: biblioteca básica de habilidades e as habilidades em tecnologias de informação. No primeiro pilar, o usuário reconhece a necessidade de informação e está atrelado ao processo educacional, onde o indivíduo possui a percepção para identificar suas necessidades; no segundo pilar, o usuário consegue distinguir maneiras de eliminar os “*gaps*” ou as lacunas na busca e acesso à informação; no terceiro pilar, o usuário está apto a construir estratégias de busca na aquisição e uso da informação; no quarto pilar, o indivíduo localiza e acessa, por meio de consulta das bases de dados e tecnologia da informação; no quinto pilar, compara e analisa a informação e consegue relacionar as informações que possui de maneira crítica, optando pela de maior valor para obter êxito em suas decisões; no sexto pilar, o

indivíduo organiza, comunica e aplica, por meio da habilidade e capacidade em identificar, diagnosticar, selecionar e organizar a informação, compartilhada na comunicação e aplicada na resolução de problemas referentes às decisões organizacionais; no sétimo pilar, os usuários detêm a capacidade de sintetizar e criar as informações, fazendo excelente uso das fontes de informação para gerar um novo conhecimento, consolidando a tomada de decisões.

Corroborando os estudos, Doyle (1992, p. 4) cita que: “[...] letramento informacional é a habilidade de acessar, avaliar e usar informação de uma variedade de fontes”. Para essa mesma autora, dez qualidades são atribuídas ao detentor, nas seguintes palavras:

A pessoa competente em informação é aquela capaz de: reconhecer a necessidade de informação; reconhecer que informação tratada e completa é a base para tomadas de decisões inteligentes, elaborar questões baseadas na necessidade de informação; identificar potenciais como fontes de informação; desenvolver estratégias de busca adequadas; acessar fontes de informação, inclusive eletrônicas; avaliar informação, organizar informação para aplicações práticas, integrar nova informação incorporando ao conhecimento existente; usar informação para refletir criticamente e para resolver problemas (DOYLE, 1992, p. 4, tradução nossa).

Em 1999, a *The United Nations Educacional, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) ou Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura estabeleceu o “*The Information for All Programme*” (IFAP) ou Programa de Informação para Todos. Esse programa é um compromisso firmado entre os governos do mundo para a Sociedade da Informação e visa uma sociedade mais igualitária e justa por meio do acesso à informação de qualidade, promovendo dessa forma o desenvolvimento e novas oportunidades para todas as pessoas. Esse plano possui indicadores que avaliam o conhecimento adquirido e desenvolvido nas sociedades, cujos estudos e pesquisas demonstram adequadamente quais os indicadores lógicos para uso das organizações.

O “Programa de Informação para Todos” da UNESCO (2000) possui os seguintes objetivos:

- Fomenta a reflexão e debate internacional acerca dos desafios enfrentados pela Sociedade da Informação, que envolvem os aspectos éticos, jurídicos e sociais;
- Fomenta o aumento no domínio público ao acesso à informação, por meio da preservação, digitalização e organização da informação;

- Aprova desde a formação, educação e aprendizagem ao longo da vida, priorizando as áreas de comunicação, informação e informática.
- Aprova a produção de conteúdo local, promovendo a alfabetização básica e alfabetização TIC aos indígenas, gerando educação e conhecimento;
- Fomenta o uso de normas internacionais, por meio das melhores práticas de comunicação, informação e informática em domínios de competência da UNESCO;
- Fomenta a informação em rede, tanto em âmbito local, quanto regional, nacional e internacional.

Em 2000, a *Association for College and Research Libraries* (ACRL, 2000) elaborou o documento intitulado *Information Literacy Standards for Higher Education* com foco em competência educacional para estudantes de nível superior na cidade de San Diego – Texas, com normas e padrões de competência, utilizando o termo “*information literate*” que também se reportava às habilidades individuais, que poderiam ser usadas não apenas na área educacional, mas também pela sociedade e outros profissionais. Assim, as seguintes palavras podem ser analisadas:

Information literate está relacionada com habilidades de tecnologia da informação, mas tem implicações mais amplas para o indivíduo; o sistema educacional, e para a sociedade. Habilidades tecnológicas da informação permitem que um indivíduo possa utilizar os computadores, aplicativos de software, bancos de dados e outras tecnologias para alcançar uma grande variedade de Informações com objetivos acadêmicos, relacionados ao trabalho e pessoais (ACRL, 2000, p. 4, tradução nossa).

Belluzzo (2014) aborda que, desde 1990, diversos estudos foram elaborados, almejando compreender a ColInfo; esse universo envolvia desde definições conceituais mais claras, análises sobre o tema e se estendia até a criação de diretrizes e parâmetros, auxiliando o desenvolvimento de competências das pessoas, como se pode observar no seguinte registro:

Nesse sentido, nos últimos anos, diversos encontros vêm sendo realizados para a divulgação e exposição de trabalhos que estão sendo desenvolvidos sobre a ColInfo. Como resultado desses eventos, tem havido inúmeras reflexões e discussões entre os participantes que se concretizam em declarações e manifestos, tais como: Praga (2003), Alexandria (2005), Ljubjana (2006), Toledo

(2006), Lima (2009), Paramillo (2010), Murcia (2010), Maceió (2011), Havana (2012), Fez (2011), Florianópolis (2013) e, recentemente, a Carta de Marília (2014) esta última como resultado do “III Seminário de Competência em Informação: cenários e tendências” que evidencia a emergência e a importância da Colnfo para o Brasil nos últimos anos, o que indica fortemente a necessidade de compartilhamento de experimentações e vivências aplicáveis à realidade brasileira para o enfrentamento de desafios que exigem e implicam na redução das iniquidades sociais e desigualdades regionais no que diz respeito às políticas de acesso e uso da informação para o exercício da cidadania e o aprendizado ao longo da vida. (BELLUZZO, 2014, p. 57).

Toda essa evolução nos estudos, manifestos e declarações elencados pela autora a vem ao encontro da realidade transformadora, surgindo a necessidade de Colnfo nas empresas, na sociedade, para as pessoas e para o Brasil. A aquisição da Colnfo só ocorrerá à medida que a informação, acesso, uso e domínio da informação forem estruturados e sistematizados de forma política, organizacional e social, o que poderá ocorrer quando o governo disponibilizar recursos e gerar programas de qualidade implantados desde a infância; quando as organizações, puderem dispor de profissionais e viabilizarem a aprendizagem informacional; quando a sociedade com menor poder aquisitivo conseguir condições adequadas para exercer seus direitos como cidadãos que contribuem para um país mais justo, igualitário e preocupado com sua aprendizagem passada, presente e futura, suprimindo suas necessidades informacionais, só assim o Brasil estará trilhando passos em direção à Coinfo.

Nesse sentido, situações desafiadoras tornam o desenvolvimento da competência em informação um fator de preocupação para todos os indivíduos, conforme Belluzzo (2013. p. 78) explana:

- Desconhecimento sobre as questões que envolvem a Competência em Informação e sua relação com os pilares da educação para o século XXI e o direito universal de acesso à informação, presentes em Manifestos da UNESCO e em políticas públicas nacionais e mundiais.
- Necessidade de sensibilização dos gestores públicos e de instituições privadas para a importância do desenvolvimento da Competência em Informação como parte integrante de uma ambiência de expressão e construção individual e coletiva e sua relação com o exercício da cidadania e com o aprendizado ao longo da vida.
- Criação e implantação de Programas de Desenvolvimento da Competência em Informação, apoiados na formação de Comunidades de Aprendizagem, que possam estar atuando com

efetividade na utilização de modelos de educação tradicionais e inovadores a fim de contribuir com a inclusão social no Brasil.

Desse modo, outras áreas que não possuem relação direta com a Biblioteconomia, Arquivologia e Ciência da Informação desconhecem as bases educacionais voltadas ao desenvolvimento da competência em informação; nas empresas públicas e privadas são escassos os profissionais que dominam a competência e informação e auxiliam a construção de conhecimento, manuseio efetivo das fontes de informação, bases de dados e da tecnologia da informação e da comunicação; quanto aos programas de desenvolvimento da competência em informação, há a necessidade permanente de implementar comunidades, grupos de estudos, parcerias voltadas à inovação e aprendizagem. Desta forma, quanto maior for a capacitação desenvolvida nos indivíduos, maior será as habilidades sociais, educacionais, pessoais e coletivas, promovendo a competência da informação e promovendo o progresso em todos os âmbitos.

A competência em informação começou a ganhar espaço e fazer parte da formação do indivíduo, abrangendo também aspectos sociais e socioeconômicos. Dudziak (2008) traz suas contribuições nas seguintes afirmações:

A competência em informação já é um movimento mundial. Muitas iniciativas têm sido documentadas. Seu caráter situacional e contextualizado torna-a pertencente e particular a cada sociedade e cultura. Sendo pervasiva a qualquer currículo ou formação, a competência informacional se constrói sobre um trabalho colaborativo que vai muito além dos limites da biblioteca e mesmo das instituições de ensino. Inserida no processo de emancipação humana, a competência informacional é diferencial de desenvolvimento socioeconômico e fator de promoção da inclusão social (DUDZIAK, 2008, p. 50).

Lau (2007) faz a seguinte abordagem sobre a competência em informação: um indivíduo competente é aquele que consegue perceber quais são suas reais necessidades e quais são os caminhos que irá adotar para suprir essa deficiência de informação, seja na forma de acessar, organizar, recuperar, analisar e avaliar; esse conhecimento será incorporado e agregado às suas experiências e conhecimento intrínseco.

Vale ressaltar que a competência em informação compreende “[...] habilidades para encontrar, avaliar, interpretar, criar e aplicar informação disponível

na geração de novos conhecimentos” (BELLUZZO; KOBAYASHI; FERES, 2004, p. 95).

Cada indivíduo dispõe de estratégias ou escolhas que acredita serem eficazes na busca de seus objetivos ou metas, então diariamente faz opções que resultam em atitudes e influenciam o comportamento, ações e aprendizagem. Morin (1999, p. 68) traz suas elucidações acerca do modo de adquirir saber: “[...] pode ser na aquisição de informações; pode ser a descoberta de qualidades ou propriedades inerentes a coisas ou seres; pode ser a descoberta de uma relação entre dois acontecimentos [...]”.

A competência em informação inclui um “conjunto de destrezas” e atitudes que levam à aprendizagem, mas fazer uso de metodologias, técnicas, grupos de trabalho, estar disposto e aberto para sanar as curiosidades levantadas auxiliam na aquisição desse conhecimento; implementar esse hábito ao conhecimento é uma maneira eficaz de aprendizagem permanente (LAU, 2007).

Barbosa (2008) demonstra a aplicabilidade da competência em informação ao atribuir o “saber” às pessoas e às organizações, a forma como utilizam a informação e o conhecimento devidamente.

A competência em informação compreende um método de busca pela informação que depende de um ambiente propício para a construção do conhecimento, que só é alcançado quando a cultura organizacional utiliza a comunicação de maneira efetiva. Quando os colaboradores podem interpretar e criar significados à suas dúvidas e podem também procurar outras respostas e levantar novos questionamentos, a organização está estimulando esses profissionais a se desenvolverem e encontrarem novas maneiras de aprendizagem, não tendo receio de aplicar suas descobertas às práticas.

Pelo exposto, Mata (2009) também traz suas contribuições sobre a competência em informação ao afirmar:

Considera-se que a competência informacional está constituída de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes informacionais essenciais para viver na sociedade da informação, que são denominados aqui como processos que envolvem o universo informacional. Tais processos são constituídos pela identificação das necessidades informacionais, pela busca, pela avaliação de fontes de informação, disponíveis em meio eletrônico, pela análise, pela síntese, pela comunicação e pela capacidade de aprender a aprender (MATA, 2009, p. 88).

Corroborando também sobre esses dados a competência em informação, Miranda (2004) contribui ao explicar que é necessário ao profissional, independentemente de sua atividade, desenvolver também a competência em informação e suas habilidades:

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. É uma competência que perpassa processos de negócio, processos gerenciais e processos técnicos diversos, bem como diferentes partes de uma mesma organização ou atividade. Seria desejável que as competências informacionais fizessem parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações (MIRANDA, 2004, p.1 18).

De acordo com Dudziak (2003), a *information literacy* ou competência em informação almeja a formação de indivíduos que:

- Saibam determinar a natureza e a extensão de sua necessidade de informação como suporte a um processo inteligente de decisão: o indivíduo consegue identificar sua necessidade de informação, as fontes informacionais de modo amplo e profundo; suas tomadas de decisões são embasadas em um planejamento que avalia custo e benefício para execução de seus objetivos;
- Conheçam o mundo da informação e sejam capazes de identificar e manusear fontes potencias de informação de forma efetiva e eficaz: o indivíduo competente em informação compreende e sabe utilizar as diversas mídias informacionais como jornais, revistas, *internet* e a televisão, além da relação humana; acessa as redes tanto as formais quanto as informais de informação; determina métodos que julga apropriados para sua investigação; executa estratégias de busca que foram criadas e planejadas; faz uso da tecnologia da informação e do sistema disponibilizado para acesso ou recuperação de informações necessárias; suas estratégias de ação envolvem desde a criação de um sistema de organização da informação como o realinhamento das estratégias e a elaboração de mapas mentais;
- Avaliem criticamente a informação segundo critérios de relevância, objetividade, pertinência, lógica, ética, incorporando as informações selecionadas ao seu próprio sistema de valores e conhecimentos: o indivíduo consegue obter informações disponibilizadas em textos e documentos de modo sintético;

analisar e confrontar informações das diversas fontes confiáveis distinguindo fatos de opiniões; examinar a estrutura e lógica que servem de base para os métodos e argumentos empregados; confrontar os conhecimentos, sejam eles novos ou predeterminados, de modo que as novidades e contradições podem ser analisadas; reunir e resumir ideias que fomentarão a construção de novos conceitos e incorporar novas informações às informações e conhecimentos já existentes;

- Use e comuniquem a informação, com um propósito específico, individualmente ou como membro de um grupo, gerando novas informações e criando novas necessidades informacionais: o indivíduo consegue organizar e coordenar o conteúdo, conhecimento e habilidades a fim de construir produtos e atividades informacionais; prepara resumos, textos digitais, imagens e dados para apresentações; consegue expor adequadamente suas ideias, integrando a comunicação, planejamento e início ao diálogo de modo apropriado;
- Considerem as implicações de suas ações e dos conhecimentos gerados, observando aspectos éticos, políticos, sociais e econômicos extrapolando para a formação da inteligência: o indivíduo detém responsabilidades sobre suas escolhas, aponta e questiona sobre assuntos pertinentes à propriedade intelectual; compreende que suas ações recaem sobre o ângulo político, social e ambiental; descreve e explica a visão sistêmica que possui sobre a realidade;
- Sejam aprendizes independentes: o indivíduo toma para si a responsabilidade pelo seu próprio aprendizado, aonde se utiliza de recursos informacionais de maneira capacitada, tomando decisões embasadas em redes interpessoais de relacionamento ou na busca de informações que proverão a solução de problemas; suas atitudes refletem a pró-atividade tanto no aprendizado quanto na sua atualização constante;
- Aprendam ao longo da vida: o indivíduo assume a responsabilidade sobre o aprendizado contínuo para toda a sua vida e incorpora valores e processos investigativos que fomentam o uso da informação e que criam significado e estão propensos a superar e vencer desafios diariamente em sua vida.

Também Dudziak (2003) promove diversas concepções acerca dos níveis de complexidade que envolvem a competência em informação:

- **Concepção ou nível da informação - ênfase na tecnologia da informação:** o aprendizado e conhecimento são propiciados pelo desenvolvimento das habilidades voltadas ao manuseio das ferramentas tecnológicas e sistemas, garantindo amparo na busca e acesso à informação. Nesse aspecto, o bibliotecário representa, segundo Dudziak (2003, p. 30), “[...] suporte ao ensino/pesquisa e proporciona o acesso físico à informação organizada. O profissional da informação assume o papel de intermediário da informação [...]”.
- **Concepção ou nível de conhecimento- ênfase nos processos cognitivos:** o indivíduo compreende a informação, mediante a relação de associação que ele faz com as experiências e crenças construídas por meio da percepção e significado no decorrer de seu aprendizado pessoal. Nesse aspecto, Dudziak (2003, p. 30) informa que “[...] Envolvendo uso, interpretação e busca de significados, dentro da perspectiva da sociedade do conhecimento, procura-se a construção de modelos mentais, não apenas respostas às perguntas [...]”, portanto, é fundamental compreender como as pessoas constroem o conhecimento; nesse viés, a biblioteca e o profissional da informação exercem essa responsabilidade e desempenham o papel de suporte na sociedade, gerando o aprendizado, acesso significativo às informações e fomentando o conhecimento dos indivíduos.
- **Concepção ou nível da inteligência- ênfase no aprendizado ao longo da vida:** a competência em informação está atrelada ao aprendizado; implica em habilidades, conhecimento, valores individuais, sociais e contexto situacional que interage e resulta em mudanças de comportamentos, determinando o aprendizado. Nesse aspecto, Dudziak (2003, p. 30) analisa que “[...] presume a incorporação de um estado permanente de mudança, a própria essência do *aprendizado como fenômeno social* [...]”. Portanto, o indivíduo que aprende é o autor na construção de seus conhecimentos e usuário no processo de aquisição de informações, uso das fontes e bases de dados, ferramentas da tecnologia da informação e da comunicação e aprendiz da vida toda, mediado pelo profissional da informação, que propicia aporte necessário para todo esse processo de desenvolvimento da competência em informação.

4.2 Padrões e Indicadores de ColInfo

A partir das Diretrizes sobre Desenvolvimento de Habilidades em Informação (DHI), elaborada pela IFLA, Lau (2007) oferece contribuição para a implementação de uma estrutura prática para identificar necessidades e habilidades em informação. Essa proposta contempla três padrões básicos: acesso, avaliação e uso da informação, conforme apresenta-se no quadro 20.

Quadro 20 – Padrões internacionais de desenvolvimento de habilidade em informação e aprendizagem permanente

PADRÃO 1: ACESSO - O usuário acessa à informação de forma eficaz e eficiente 1.1 Definição e articulação da necessidade de informação. O usuário: • Define ou reconhece a necessidade de informação. • Decide fazer algo para encontrar a informação. • Expressa e define a necessidade de informação. Inicia o processo de busca. 1.2 Localização da informação. O usuário: • Identifica e avalia as fontes potenciais de informação. • Desenvolve estratégias de busca. • Acessa fontes de informação selecionadas. • Seleciona e recupera a informação.
PADRÃO 2: AVALIAÇÃO- O usuário avalia a informação de maneira crítica e competente 2.1 Avaliação da informação. O usuário: • Analisa, examina e extrai a informação. • Generaliza e interpreta a informação. • Seleciona e sintetiza a informação. • Avalia a exatidão e relevância da informação recuperada. 2.2 Organização da informação. O usuário: • Ordena e categoriza a informação. • Reúne e organiza a informação recuperada. • Determina qual a melhor e de maior utilidade.
PADRÃO 3: USO - O usuário aplica/usa a informação de maneira precisa e criativa 3.1 Uso da informação. O usuário: • Busca novas formas de comunicar, apresentar e usar a informação. • Aplica a informação recuperada. • Apreende ou internaliza a informação como conhecimento pessoal. • Apresenta o produto da informação. 3.2 Comunicação e uso ético da informação. O usuário: • Compreende o uso ético da informação. • Respeita o uso legal da informação. • Comunica o produto da informação com reconhecimento da propriedade intelectual. • Usa os padrões para o reconhecimento da informação.

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

Em princípio, esses padrões foram elaborados contemplando os profissionais da informação, “bibliotecários” e docentes. De acordo com Almeida Júnior e Bortolin

(2007), o profissional da informação é responsável pelas ações empregadas em todo o processo informacional, iniciando com o recebimento do documento, armazenamento e recuperação das informações, que poderá ser realizada a qualquer momento.

Em âmbito nacional, Belluzzo (2007) elaborou padrões básicos e indicadores de *performance* sobre competência em informação, após pesquisa baseada em documentos nacionais e internacionais. Como resultados, foram elaborados parâmetros norteadores que abrangem o estabelecimento dos indicadores de avaliação da competência em informação, trazendo também princípios, conceitos, introdução e desenvolvimento, estabelecidas em cinco princípios básicos, apresentados no Quadro 21.

Quadro 21 – Padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação	
PADRÃO 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação	
• Indicador de desempenho	
1.1 Define e reconhece a necessidade de informação	
• Resultados Desejáveis	
1.1.1 Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária	
1.1.2 Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa	
1.1.3 Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico	
1.1.4 Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.	
1.1.5 Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.	
• Indicador de desempenho	
1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais	
• Resultados Desejáveis	
1.2.1 Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.)	
1.2.2 Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes	
1.2.3 Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica	
• Indicador de desempenho	
1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária	
• Resultados Desejáveis	
1.3.1 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos ou registros sonoros, etc.)	
1.3.2 Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária.	
PADRÃO 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação	

necessária com efetividade	
• Indicador de desempenho	
2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.	
• Resultados Desejáveis	
2.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente	
2.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras.	
2.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária que podem não estar disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas, etc.)	
• Indicador de desempenho	
2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade	
• Resultados Desejáveis	
2.2.1 Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.	
2.2.2 Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária.	
2.2.3 Seleciona vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado.	
2.2.4 Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (por exemplo: a lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc.)	
2.2.5 Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da informação) para melhorar os seus resultados.	
• Indicador de desempenho	
2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.	
• Resultados Desejáveis	
2.3.1 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos)	
2.3.2 Distingue pelas citações os vários tipos de documentos (por exemplo: livros, periódicos, teses, etc.)	
2.3.3 Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação.	
2.3.4 Utiliza serviços 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
3.2.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas encontradas nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida
3.2.6 Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos
• Indicador de desempenho
3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação
• Resultados Desejáveis
3.3.1 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação
3.3.2 Avalia se as fontes de informação são contraditórias
3.3.3 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões
3.3.4 Seleciona a informação que traz evidências para o problema /tópico de pesquisa ou outra informação necessária
Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado
• Indicador de desempenho
4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto

• Resultados Desejáveis
4.1.1 Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas
4.1.2 Demonstra compreender como usar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as ideias e /ou argumentos (Ver também 3.1.2 e 3.1.3)
• Indicador de desempenho
4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade
• Resultados Desejáveis
4.2.1 Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico (Ver também 5.3.1)
Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente
• Indicador de desempenho
5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e sócio-econômicas que envolvem a informação e a tecnologia
• Resultados Desejáveis
5.1.1 Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação
5.1.2 Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa
5.1.3 Define e identifica exemplos de plágio
5.1.4 Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais
• Indicador de desempenho
5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso 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 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)

O Quadro 21 permite conhecer padrões e indicadores que a pessoa competente em informação apresenta, tais como estar apta a definir suas necessidades, possuindo conhecimento das fontes, formatos, custo benefício, métodos, sistemas de busca, gerenciamento e estratégias efetivas focadas em informação. Além disso, quando esse indivíduo se apropria da informação, sintetiza

e a converge, gerando um novo conhecimento; os resultados são imensuráveis, trazendo benefícios positivos internos e externos a todas as pessoas, profissionais e organizações que fazem uso dos padrões e indicadores.

Ressalta-se que as informações chegam em grandes proporções aos indivíduos, disponibilizando um leque de oportunidades, sendo necessário que consigam selecionar adequadamente quais são as informações claras e precisas utilizadas na tomada de decisão assertiva. Também é denominado um “exercício mental” que envolve desde a identificação de dados até a compreensão da informação “[...] que permite orientar o usuário quanto à pertinência das fontes recomendadas e a relevância e qualidade da informação obtida” (BELLUZZO, 2006, p.79).

A questão pertinente que cabe salientar é que a identificação e análise dos padrões e indicadores possibilitam perceber que a informação é o elemento vital (insumo) que fomenta as tomadas de decisões. Para tanto, é necessário que o gestor seja competente em informação para primeiro aceitar e identificar suas necessidades informacionais, saber determinar, buscar, acessar e usar as informações efetivamente no gerenciamento de produtos e processos e utilizar-se de ferramentas da tecnologia da informação e da comunicação desenvolvendo de maneira integrada e sistematizada todos os componentes inerentes ao processo decisório.

Nesse sentido, Belluzzo (2013, p. 68-69) aborda três requisitos fundamentais para a competência em informação nos dias atuais:

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.

Portanto, nesse viés, é fundamental que os países assumam com a sociedade a responsabilidade de promover um ambiente propício para acesso e uso das fontes de informação, bases de dados e documentos digitais sem nenhuma

restrição e ilimitadamente, voltados somente ao desenvolvimento da competência em informação para uma sociedade mais justa e igualitária; no que tange à competência em informação para estruturar e solidificar o crescimento econômico, é indispensável que as empresas direcionem suas forças e estratégias ao desenvolvimento de serviços de informação com um profissional da informação qualificado, para gerar novos conhecimentos e promover a informação mediante o uso efetivo das tecnologias de informação e comunicação em interação com as habilidades individuais de cada pessoa.

Com relação à falta de competência em informação e seu impacto no ambiente de trabalho, Cavalcante (2014) proporciona melhor compreensão por meio das informações que se acham sistematizadas no Quadro 22:

Quadro 22 – Ausência de competência em informação no ambiente de trabalho e suas consequências

Exemplos de ausência de competência em informação no ambiente de trabalho	Consequências e problemas decorrentes da ausência 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 *apud* CAVALCANTE, 2014, p. 93-94)

O Quadro 22 permite conhecer alguns impactos negativos que a falta de competência em informação poderá gerar no contexto organizacional, tais como:

soluções equivocadas, custos onerosos, queda da qualidade dos produtos e serviços, uso inadequado das ferramentas da tecnologia da informação, duplicidade de dados, aumento da desmotivação entre os membros organizacionais e perda de tempo na execução das atividades e tarefas organizacionais.

O sucesso do planejamento, organização, direção, controle, estipulação de metas, objetivos e estratégias é facilitado pelas habilidades do profissional que domina a informação; conseqüentemente, o custo é reduzido, elimina-se o retrabalho, a qualidade aumenta, há geração de novos produtos e serviços, o desempenho dos colaboradores melhora consideravelmente, as respostas aos problemas são rápidas e assertivas, a tecnologia da informação é utilizada de modo eficiente. Desse modo, o domínio da informação no ambiente organizacional é a base nas interações, troca de informações, compartilhamento do conhecimento e criação de novos conhecimentos; é um processo que envolve a pessoa antes de ela ser um profissional do mercado, porque vai abranger suas crenças, valores, experiências, capacidade intelectual, cognitiva, técnica, profissional e aprendizagem no decorrer da vida em seu contexto cultural e organizacional; é uma integração de conhecimento tácito e explícito essa apropriação de vários elementos ilimitados que constituirão em uma modelagem do ser, ou especificamente gerar este novo ser “competente em informação” capaz de tomar decisões lógicas, racionais e flexíveis, que consegue avaliar, comparar, refletir, compreender e visualizar as várias implicações positivas e negativas e seus impactos projetados em ações presentes e futuras. Essas pessoas tomam para si a responsabilidade de se tornarem profissionais melhores, líderes em busca do desenvolvimento e aprendizagem de si e de toda a equipe, criando conhecimento e transformando seu meio e sua organização.

O referencial teórico apresentado revela a necessidade de estudos e pesquisas como a proposta neste estudo, envolvendo as novas condutas dos gestores, que dizem respeito ao acesso e uso da informação para a construção de conhecimento, e sua aplicabilidade às tomadas de decisão com maior assertividade nas organizações contemporâneas. Em decorrência, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos.

5 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, optou-se pelo método de estudo de caso (YIN, 2010) de natureza qualitativa, utilizando também a pesquisa exploratória e descritiva, com o apoio da triangulação de métodos e técnicas e o modelo de padrões básicos e/ou indicadores de competência em informação, elaborado por Belluzzo (2007), por apresentar inter-relacionamento com padrões e modelos propostos para uso, acesso, avaliação, compreensão e construção de estratégias. O universo de pesquisa envolve uma empresa brasileira voltada à fabricação no segmento de acabamento para a construção civil, localizada no interior do Estado de São Paulo, cujos gestores foram os sujeitos participantes desta pesquisa.

A operacionalização dos objetivos propostos constitui os procedimentos metodológicos apoiados em conceitos, princípios e técnicas de Gil (2002, 2009), Marconi e Lakatos (2013), Michel (2005), Yin (2010) e Bardin (2009), que são descritos a seguir.

5.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica proporcionou a construção do referencial teórico sobre as organizações na sociedade contemporânea, os processos decisórios e a competência em informação por meio da identificação de abordagens e análise dos métodos, modelos, padrões e indicadores que permitem avaliar a competência em informação nas organizações.

Esta pesquisa foi baseada em materiais que auxiliaram na construção do trabalho, entre os quais estudos de autores que disponibilizam uma fonte variada de informações confiáveis, encontradas em artigos científicos da área de Ciência em Informação que constituem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os periódicos pesquisados (Ciência da Informação; Datagramazero; Informação & Informação, Informação & Sociedade; Perspectiva em Ciência da Informação; Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação; São Paulo em Perspectiva) abrangeram o período de 2000 a 2014, contemplando quatorze anos de produção científica, mediante a busca com o apoio das palavras-chaves tais como: Fontes de Informação; Fluxos de Informação; Gestão da Informação; Competência em Informação; Processo Decisório; Tomada de Decisão.

De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica compreende vários materiais que foram elaborados, mas o principal recurso empregado são os livros e artigos científicos que servirão de base para o seu desenvolvimento. Ainda, indica que a vantagem principal em utilizar a pesquisa bibliográfica é que o investigador pode se apropriar de uma variedade enorme de fenômenos e informações que geralmente esse pesquisador não conseguiria realizar em sua pesquisa diretamente, como dados e fatos passados que se encontram dispersos no tempo ou no espaço e que só é possível com base em dados secundários.

Desse modo, mediante essa modalidade de pesquisa, buscou-se estabelecer uma inter-relação conceitual entre o processo decisório e a competência em informação, utilizando-se da abordagem de Dahlberg (1978) sobre a teoria do conceito, com apoio do método analítico-sintético. Considerou-se, desse modo, que “[...] o conceito é constituído de elementos que se articulam numa unidade estruturada” (DAHLBERG, 1978, p. 102). Além disso, “[...] a formação de conceitos é uma reunião e compilação de enunciados verdadeiros a respeito de determinado objeto, fixada por símbolo linguístico”. Trata-se de uma percepção ou construção de conhecimento sobre uma realidade em três dimensões: referente, termo e as características. O conceito procura oferecer uma generalização, correspondendo a categorias gerais que definem classes de objetos e de fenômenos dados ou construídos, sendo o seu objetivo sintetizar o aspecto essencial as características comuns entre si.

Assim, a primeira etapa se refere à pesquisa bibliográfica, abordando temas que amparam a discussão teórica da pesquisa, permitindo a leitura, análise e compreensão melhor dos fenômenos investigados, além da construção de dados e informações teóricas sobre acesso e uso da informação, construção do conhecimento, competência em informação e processo decisório. O resultado da fase de exploração dessa literatura especializada pode ser encontrado neste trabalho nos capítulos 2, 3 e 4, de forma que são apresentados subsídios que envolvem a construção de referencial teórico de apoio ao estudo de caso.

5.2 Pesquisa documental

Para a caracterização do universo foi validada uma pesquisa documental junto aos documentos oficiais, *site* da organização e uso da internet, mediante

contatos via *e-mail* e telefônico com o Departamento de Recursos Humanos, que direcionava as informações, quando necessário, para esclarecimento de dúvida e outros.

Diante do exposto podemos observar três vantagens da pesquisa documental, descritas por Gil (2002, p. 46):

- Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.
- Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas.
- Outra vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Essa pesquisa foi realizada na Duratex S. A. (unidade Agudos/SP), por ser também uma organização considerada sólida e com crescimento constante, merecedora de atenção pela facilidade ao acesso às informações, fundamental para a construção da pesquisa, por meio do apoio disponibilizado por sua área de Recursos Humanos e informações encontradas na *Internet* e trocas de *e-mails* entre a pesquisadora e a área de Recursos Humanos.

5.3 Estudo de caso

O método estudo de caso consiste em uma investigação empírica, sendo que podemos compreender melhor este conceito nas seguintes palavras de Yin (2010, p.39):

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que
 - investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando
 - os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Nesse caso, é uma investigação que faz aporte entre a teoria e a prática, de modo que o pesquisador pode analisar com embasamento e propriedade os aspectos relacionados à sua pesquisa, buscando interação, domínio, clareza e objetividade, eliminando dúvidas e apresentando esclarecimentos.

De acordo com Nachmias e Nachmias (1992 *apud* YIN, 2010, p. 48), o estudo de caso guia o pesquisador desde a fase de coleta, análise até as interpretações, direcionando de maneira lógica a investigação, podendo abranger toda a população pesquisada ou abordar diferentes situações; assim o pesquisador deduz de maneira racional as causas e variáveis obtidas deste contexto e infere conclusões por meio de suas observações.

O estudo de caso é de natureza qualitativa e, de acordo com Michel (2005, p.33), fundamenta-se “[...] na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

A mesma autora continua sua explanação ao afirmar que a pesquisa qualitativa vai além de dados numéricos e estatísticos, é uma análise lógica e racional aplicada de forma empírica ao contexto real.

Também utilizamos a pesquisa exploratória-descritiva, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 71):

[...] estudos exploratório-descritivos combinados são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

As pesquisas exploratórias têm por principal objetivo o desenvolvimento, esclarecimento e mudança de conceitos e ideias, que resulte em formular problemas ou hipóteses com maior precisão (MARCONI; LAKATOS, 2013; GIL, 2002, 2009).

Pode-se compreender melhor essa aplicabilidade pelas seguintes palavras:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Após a interação do estudo, aprofundado nas pesquisas e no problema de pesquisa, a busca por respostas que iluminem o pesquisador a determinar um caminho coerente, esclarecedor e que traga a satisfação de sua curiosidade e esclarecimentos de dúvidas pertinentes proporciona não só o conhecimento, mas a aplicabilidade desse conhecimento.

Com base nesses princípios, foram definidos e desenvolvidos os procedimentos metodológicos a seguir:

5.3.1 Definição do universo

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi selecionada a empresa Duratex S. A., especificamente a unidade de Agudos/SP, que está em operação desde 1988. Esta escolha recaiu pela representatividade dessa organização em mercado nacional e internacional e, também, pela proximidade e facilidades de acesso, além da receptividade demonstrada pelos seus gestores na colaboração com a pesquisa.

Como forma de coletar informações sobre esse universo foi desenvolvida uma pesquisa documental descrita a seguir.

5.3.1.1 Caracterização do universo

A Duratex S.A., uma empresa brasileira com sede na cidade de São Paulo, possui mais de doze mil colaboradores distribuídos entre as quinze unidades estrategicamente alocadas em todo o país. Para a realização da pesquisa, optou-se pela unidade de Agudos/SP.

A empresa é brasileira, privada e possui capital aberto, com ações devidamente reconhecidas pela Ibovespa (principal índice de referência da BM&FBovespa), *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index* (Índice *Dow Jones* de sustentabilidade para mercados emergentes). No Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (ISE), é líder no mercado brasileiro, atuando com as marcas Durafloor, Duratex, Deca e Hydra. Produzindo painéis de madeira, pisos, louças e metais sanitários, é detentora da maior produtividade do Hemisfério Sul nesses segmentos; além disso, é uma empresa controlada pela ItaúS/A – Investimentos Itaú S.A e Companhia Ligna de Investimento.

As unidades industriais da Duratex S.A. estão localizadas nos estados de Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo; além disso, também possui três fábricas de painéis na Colômbia.

Nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo a empresa ocupa 260 mil hectares, entre florestas plantadas e áreas de conservação. As unidades de negócios buscam a diversificação de seus produtos, conforme podemos perceber nas seguintes palavras:

Com atuação em duas áreas de negócios, Divisão Deca e Divisão Madeira (Área Florestal), a Duratex comercializa linhas diversificadas de produtos voltados principalmente aos segmentos de acabamento para a construção civil (metais e louças sanitárias com as marcas Deca e Hydra, e piso laminado Durafloor) e para fabricantes de móveis (painéis de MDF – Medium Density Fiber Board, MDP – Medium Density Particle Board e Chapa de Fibra, além dos componentes Multiform) (DURATEX, 2014b, p. 1).

A empresa possui profissionais com características e habilidades próprias. Esses colaboradores fazem parte da organização e são responsáveis pela construção da cultura e da própria identidade organizacional, resultando na missão, visão e valores organizacionais.

Apresentam-se a missão, visão e valores que norteiam a Duratex:

Nossa Missão: Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

Nossa Visão: Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

Nossos Valores: Integridade, comprometimento, valorização humana, superação dos resultados, melhoria contínua, Inovação e Sustentabilidade (DURATEX, 2014c, p.1).

Desse modo, com a realização da pesquisa documental, agregaram-se informações e conhecimento acerca da empresa, que é bem estruturada e com planejamento ativo, conforme observado no decorrer de sua história; essas informações foram essenciais para o próximo recorte que se segue.

5.3.1.2 População alvo/ Sujeitos da pesquisa

A partir de uma população censitária de 34 sujeitos (gestores e colaboradores), foram selecionados como população alvo os sete (7) gestores das áreas: Coordenação de MDF (4), Coordenação de Revestidos (3). Além disso, a Coordenação da área de Recursos Humanos da Duratex- Unidade de Agudos/SP, também participou da pesquisa, por serem os responsáveis pelo gerenciamento dos demais e dos processos decisórios dessa organização.

5.4 Procedimentos de coleta de dados

Considera-se, de acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 71), que os estudos que usam procedimentos específicos para a coleta de dados são:

[...] aqueles estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento, como por exemplo análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente.

Desse modo, o estudo exploratório propicia aporte para dar continuidade a análise de conteúdo que sequentemente permite captar e operacionalizar os dados coletados.

5.4.1 Questionário

Na sequência, selecionou-se a técnica de questionário (com apoio da ferramenta Google Docs) para coletar informações junto aos gestores da organização sobre a competência em informação e sua inter-relação com o processo decisório.

Para Marconi e Lakatos (2013, p. 86), o questionário é um instrumento valioso, pois “[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Contudo, torna-se necessário também enviar uma carta, nota ou outro registro, explicando a importância da pesquisa e a relevância das respostas do questionário aos sujeitos participantes, informando que deverão devolvê-lo

respeitando o prazo estabelecido. Isso resulta em motivação e percepção por parte dos pesquisados quanto às suas respostas e participação, agregando diferenciais de informações sobre a pesquisa.

Marconi e Lakatos (2013, p. 86-87) abordam as vantagens da aplicação da técnica de questionário, descritas a seguir:

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

Inicialmente, foi realizado um pré-teste com quatro (4) gestores, a fim de verificar a necessidade de ajuste ao instrumento construído. No pré-teste, foi possível observar alguns fatores indicados por Gil (2002, p. 120):

É necessário que esses indivíduos sejam típicos em relação ao universo pesquisado e que aceitem dedicar mais tempo para responder às questões do que os que serão escolhidos para o levantamento propriamente dito. Caso o procedimento escolhido tenha sido o questionário, os exemplares são entregues aos indivíduos selecionados que o respondem de próprio.

Os resultados indicaram que o instrumento foi compreensível e não houve necessidade de ajustes, sendo considerado válido para a aplicação ao restante da população de interesse.

Assim, o questionário (Apêndice B), com questões abertas e fechadas, foi aplicado no período de 28/11/2014 a 30/12/2014, com o intuito de responder aos objetivos propostos e proporcionar maior compreensão ao pesquisador, diante da linha teórica e social que foi sendo construída no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

As 22 questões do questionário foram elaboradas a partir de preceitos de vários autores, como descritos a seguir:

- **Questões de 1 a 4** – apresenta-se o perfil dos sujeitos da pesquisa;
- **Questões 5 e 6** – baseados em Valentim (2002), questionam o que é a informação e quais são os tipos, para a realização das atividades organizacionais;
- **Questões 7 e 8** – baseadas em Choo (2003), abordam como ocorre a busca e sua trajetória na obtenção de informações pelos usuários;
- **Questão 9** – baseada em Davenport e Prusak (1998) e Bukowitz e Williams (2002), aborda quais são as maiores dificuldades enfrentadas para a obtenção da informação em seus processos;
- **Questão 10** – baseada em Almeida Júnior e Bortolin (2009), questiona a existência de uma política de tratamento das informações em seus processos e gerenciamento;
- **Questão 11** – baseada em Cavalcante (2009), questiona a existência de uma área e do profissional que trata a informação para suprir as necessidades informacionais dentro da organização, auxiliando na construção do conhecimento;
- **Questão 12** – baseada em Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p.95) aborda a opinião pessoal do pesquisado e o que este considera como: ser competente em informação;
- **Questão 13** – baseada em Bruce (2003), solicita ao pesquisado identificar como gestor, 5 habilidades que ele acredita serem imprescindíveis ao acesso e uso das informações para realização das suas atividades;
- **Questão 14** – baseada em Fleury e Fleury (2002), solicita ao pesquisado indicar como gestor, cinco (5) habilidades nas tomadas de decisões proporcionadas pela organização, que resultaram no seu desenvolvimento profissional;
- **Questão 15** – questão optativa, baseada em Dias e Belluzzo (2003, p. 40) aborda quais são as fontes de informações disponibilizadas pela organização que o pesquisado utiliza atualmente nas tomadas de decisões de sua área;
- **Questão 16** – baseada em Dias e Belluzzo (2003, p. 40), aborda quais são as fontes de informações que o pesquisado utiliza para pesquisa fora da organização;

- **Questões 17 e 18** – baseadas em Senge (1990), abordam como ocorre a troca de conhecimento e o compartilhamento de informações entre os membros da área do pesquisado e se há programas de capacitação para o acesso e uso da informação;
- **Questão 19** – esta questão, com várias subquestões, usa escalas de valores de 1 a 5, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente, baseadas em Choo (2003), abrangendo como a informação é utilizada de maneira estratégica;
- **Questão 20** – esta questão, com várias subquestões, usando escalas de valores de 1 a 5, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente, baseada em Valentim (2010, p.18), traz a percepção, análise e uso da informação no contexto organizacional;
- **Questão 21** – esta questão, com várias subquestões, usando escalas de valores de 1 a 5, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente, baseadas em Valentim (2010, p.20), aborda os fluxos informacionais formais estruturados, disponibilizados pela organização em diversos meios. Já a subquestão 21.6: foi elaborada baseada em Cavalcante (2009) e ressalta o papel do profissional da informação, pela busca da apropriação da informação, buscando suprir suas necessidades informacionais dentro da organização, auxiliando na construção de seu conhecimento;
- **Questão 22** – aborda considerações pessoais referentes à pesquisa que o gestor gostaria de acrescentar, com abertura para comentar algum ponto não inserido no instrumento.

5.4.2 Entrevista

Para a continuidade do estudo de caso, foi utilizada também a técnica da entrevista como instrumento de coleta de dados com a gestora responsável pela área de Recursos Humanos da unidade de Agudos (SP), a qual possui MBA em Gestão de Recursos Humanos, a entrevista foi realizada em 16/02/2015. Ressalta-se que a utilização de entrevista foi essencial para o diálogo e aproximação profissional, pois esse contato possibilitou a coleta de dados, e ainda, prosseguir com a investigação, auxiliando na identificação de problemas.

Marconi e Lakatos (2013) abordam os pontos positivos e negativos na adoção da técnica de entrevista, contudo as características positivas se sobressaem à medida que geram esclarecimento, flexibilidade, análise de comportamento, informações confiáveis e comprobatórias, conforme descritas no Quadro 23.

Quadro 23 – Vantagens e limitações da entrevista

Vantagens	Limitações
▪ Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.	▪ Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
▪ Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever.	▪ Incompreensão, por partedo informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
▪ Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.	▪ Possibilidade do entrevistador ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões, etc.
▪ Oferece maior oportunidade para avaliar as atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.	▪ Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
▪ Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.	▪ Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
▪ Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.	▪ Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
▪ Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.	▪ Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Fonte: Marconi e Lakatos (2013, p. 83)

Em relação aos objetivos de se utilizar o método de entrevista, Selltitz (1965 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2013) apresentam seis objetivos, dentre eles:

- Averiguação de “fatos”: identificar se os indivíduos que detêm certas informações possuem capacidade de compreensão sobre as mesmas;
- Determinação das opiniões sobre os “fatos”: discernir sobre o que os indivíduos acreditam em relação aos fatos;
- Determinação de sentimentos: ter a percepção de entender o comportamento das pessoas sobre o que sentem o que desejam;
- Descobertas de planos de ação: identificar quais são os comportamentos determinados individualmente (ético e praticado) aos quais os indivíduos dão significado e aplicam em situações em que são necessárias ações a respeito “do que poderia ser realizado mas que efetivamente acontece”, a fim do pesquisador

se colocar diante desse contexto e antever qual seria o seu comportamento/reação;

- Conduta atual ou do passado: deduzir qual o comportamento futuro do sujeito por meio da compreensão de suas ações passadas e presentes em contextos determinantes;
- Motivos conscientes para as opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas: identificar quais são os motivos e os componentes que influenciam o conceito, sentimento e comportamento dos indivíduos.

O tipo de entrevista selecionado foi a estruturada, que, segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 82) “[...] é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Para tanto, utilizamos um formulário com roteiro específico, previamente planejado e elaborado, de maneira que a pessoa selecionada pôde contribuir com as informações necessárias ao estudo.

O desenvolvimento da técnica de entrevista, foi apoiado em roteiro, (Apêndice C), adotando-se os procedimentos de Marconi e Lakatos (2013), que inferem algumas normas:

- Contato inicial: o pesquisador deverá relacionar-se com o pesquisado de maneira cordial, amistosa e simpática, de modo que estabeleça a confiança e esclareça questões como: objetivo da pesquisa, objeto de pesquisa, importância do assunto abordado e da participação do indivíduo para o desenvolvimento do trabalho; assegurando o sigilo entre pesquisador e participante;
- Formulação de perguntas: as questões deverão ser elaboradas respeitando o tipo de entrevista padronizada (segue um roteiro/formulário pré-determinado) e não-padronizada (o sujeito pesquisado fala espontaneamente e o pesquisador o auxilia com outras perguntas para obter maiores informações);
- Registro de respostas: as respostas deverão ser registradas por meio da escrita ou fazendo uso de um gravador com a autorização do sujeito pesquisado. No uso da gravação, as informações são mais confiáveis no momento de sua transcrição para a pesquisa é indispensável providenciar materiais necessários para registro das informações;

- Término da entrevista: o momento da finalização da entrevista é um momento cordial entre os envolvidos, e é fundamental a aprovação do sujeito pesquisado sobre as respostas, estabelecendo assim empatia para um próximo contato, se necessário;
- Requisitos importantes: as respostas obtidas pela entrevista dispõem dos seguintes aspectos: validade - o pesquisador compara a sua técnica com a de outro pesquisador que já finalizou a pesquisa, a fim de sanar dúvidas, eliminar incertezas e proporcionar confiabilidade ao sujeito pesquisado; relevância – é o valor aplicado aos objetivos da pesquisa; especificidade e clareza: para Marconi e Lakatos (2013, p. 85) é a “[...] referência a dados, datas, nomes, lugares, quantidade, porcentagens, prazos etc., com objetividade”. Desse modo, a clareza auxilia e complementa na especificidade; profundidade – é caracterizada pela personalidade e sentimentos do sujeito da pesquisa como emoções, ideias, recordações, intimidade e intensidade; extensão – dimensão ampla da resposta.

Após a revisão bibliográfica para fundamentação do estudo de caso, juntamente com a aplicação da técnica de questionário e entrevista estruturada, foi selecionada a triangulação (pesquisa documental, questionário e entrevista) para análise dos resultados e sua interpretação.

De acordo com Yin (2010, p. 144), a triangulação é eficiente fonte para análise de dados, pois “[...] com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de *validade do constructo* também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno”. Desse modo, solidifica os métodos e técnicas para gerar interpretações e resultados, assunto do próximo Capítulo.

5.5 Procedimentos de análise de dados

A partir das respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi efetuada uma análise das informações obtidas em relação ao conteúdo teórico explanado, utilizando-se para isso nas questões abordadas a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), que consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de

produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

A partir dos resultados dos dados da entrevista, foi possível efetuar a triangulação de acordo com Yin (2010), para análise e interpretação dos dados coletados.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesse Capítulo será apresentada a análise dos métodos e técnicas empregados neste trabalho, com o objetivo de demonstrar a triangulação (documentos, questionário e entrevista).

6.1 Pesquisa bibliográfica

Além da elaboração de referencial teórico de apoio ao desenvolvimento do estudo de caso, a realização da pesquisa/revisão bibliográfica permitiu a construção de inter-relação conceitual entre o processo decisório e a competência em informação, utilizando-se do aporte da abordagem da teoria do conceito de Dahlberg (1978) e dos padrões básicos e/ou indicadores de *performance* sobre competência em informação elaborados por Belluzzo (2007), conforme exposto anteriormente no Capítulo 4 (Quadro 21, p.116), pelo valor oportuno correspondente aos propósitos da pesquisa e sua inter-relação com a análise de conteúdo.

O resultado obtido propiciou uma contribuição à melhor compreensão da inter-relação entre a competência em informação e os processos decisórios nas organizações. Os quadros 24 a 26, contêm as principais articulações entre os padrões e indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007) e as diferentes abordagens que norteiam as dimensões dos processos decisórios (CHOO, 2003; BELLUZZO, 2005, 2006, 2007, 2010; LIMA, 2011; PEREIRA, 2010; VALENTIM, 2008, 2010; PERDIGÃO *et al.* 2012; CHIAVENATO, 2010; ANGELONI, 2003; OLIVEIRA, 2000; FERES; BELLUZZO, 2009; SCHIEN, 2007; CAVALCANTI, 2014; TORRES JÚNIOR; MOURA, 2011; MAXIMINIANO, 2009; CARVALHO, 1995; TEODÓSIO, SILVA; RODRIGUES, 2009; ROBBINS, 2005), sob a ótica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009).

Quadro 24 – Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em nível 1 – “Necessidade de Informação”

Dimensões do Processo Decisório/Elementos Referem-se ao conjunto de elementos que impactam no processo decisório (competências individuais, estrutura organizacional, fluxo de informações, gerenciamento de recursos tecnológicos, comunicacionais, financeiros, além de processos, produtos, serviços e pessoas, identificação, determinação de análise minuciosa de problemas, seleção e compreensão de informações para a criação de conhecimento) gerando alternativas com soluções racionais, lógicas, estruturadas e efetivas.	Nível 1 -“Necessidade de informação” Refere-se ao reconhecimento da informação como necessária ou indispensável e essencial para o processo decisório, desde o diagnóstico, seleção, análise, avaliação e implementação de ações em contextos organizacionais.	Padrões e indicadores de ColInfo inter-relacionados com os elementos do processo decisório e o Nível 1 – “Necessidade de Informação”. Referem-se aos parâmetros que identificam principais habilidades a serem desenvolvidas para o acesso, a busca e o uso da informação de forma inteligente e sua aplicação à solução de problemas de forma racional, lógica, estruturada e efetiva.
Tomada de decisões Efeitos de escolhas racionais, flexíveis, adaptáveis, éticas e estratégicas, implementadas na organização, decorrentes da avaliação dos gestores de forma responsável a melhor alternativa em âmbito das rotinas, processos, recursos, normas, valores e informações confiáveis, direcionando os objetivos para curto, médio e longo prazo.	• Determinara estrutura e os limites do problema, incluindo informações sobre o contexto ou distintos contextos e cenários possíveis. • Esclarecer preferências, estabelecendo critérios para efetuar escolhas sobre as alternativas que combinem recursos e caminhos de ação com base nas informações referentes ao foco de atenção. • Sistematização da informação sobre as alternativas, resultados e preferências, construindo conhecimento que permita ir para o nível 2 - Busca da Informação.	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação. ✓ Identifica a informação necessária e a modifica para concluir o foco sob controle. ✓ 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. ✓ Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstra compreensão das normas de documentação aplicáveis.
Necessidades Cognitivas Referem-se ao quadro de referências, formado por experiências anteriores, conhecimentos prévios e significados interiorizados a partir de observações próprias da realidade, além da influência de um contexto sociocultural, permitindo produzir sentido através de um processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação da realidade e do mundo .	• Fases do processo decisório: inteligência, criação, teorias e revisão das informações sistematizadas a fim de processar a informação adequadamente, formar opinião e agir. • Identificação e desenvolvimento das necessidades a partir de significados produzidos mediante processo lógico de percepção, compreensão, seleção , análise e interpretação das alternativas identificadas em contraponto à realidade.	Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias. ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. 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. ✓ Apresenta a capacidade de ser capaz de sintetizar a informação para desenvolver

		ou completar um projeto. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas.
Reações Emocionais Referem-se às emoções que canalizam a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço, dentre outros fatores.	• Estresse devido à complexidade e quantidade de informações, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações. • Fatores emocionais na formulação do problema constituídos a partir de incertezas, gaps de conhecimento, crenças e percepções inconscientes.	Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade, retraindo e melhorando a estratégia de busca. ✓ Avalia a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identifica lacunas na informação necessária e revisa estratégias de busca e procura obter mais informação.
Dimensões situacionais Referem-se aos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização e que determinam os critérios pelos quais o valor das informações é julgado.	• Decisões programadas, consideradas como sendo repetitivas, rotineiras e estruturadas- tomadas automaticamente – sendo previsíveis e incorporadas em sistemas da informação e as Decisões não programadas, não dispo de soluções automáticas, pois são desestruturadas, dependo da solução do decisor e sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Dependem do reconhecimento da necessidade e do acesso à informação. • Tática para elaborar problemas, dependendo das informações dos grupos de pessoas, das dimensões do problema, do ambiente de trabalho e dos pressupostos para a solução de problemas.	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação. ✓ Identifica a informação necessária e a modifica para concluir o foco sob controle. ✓ 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, retraindo e melhorando a estratégia de busca. ✓ Avalia a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identifica lacunas na informação necessária e revisa estratégias de busca e procura obter mais informação. ✓ Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes. 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. ✓ Apresenta a capacidade de ser capaz de sintetizar a informação para desenvolver

		ou completar um projeto. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômica, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e a acessa e usa a informação ética e legalmente. ✓ Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso da informação necessária. ✓ Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstra compreensão das normas de documentação aplicáveis.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 25 – Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 2 – “Busca de Informação”

Dimensões do Processo Decisório/Elementos	Nível 2 - “Busca de informação”	Padrões e indicadores de ColInfo inter-relacionados com os elementos do processo decisório e o Nível 2 “ Busca de Informação”
Referem-se ao conjunto de elementos que impactam no processo decisório (competências individuais, estrutura organizacional, fluxo de informações, gerenciamento de recursos tecnológicos, comunicacionais, financeiros, além de processos, produtos, serviços e pessoas, identificação, determinação de análise minuciosa de problemas, seleção e compreensão de informações para a criação de conhecimento) gerando alternativas com soluções racionais, lógicas, estruturadas e efetivas.	Refere-se ao processo dinâmico ou atividade de pesquisa em estágios conhecidos como: iniciação, seleção, exploração, formulação, sistematização e apresentação a fim de identificar e obter a informação necessária ou indispensável e essencial para o processo decisório desde o diagnóstico, seleção, análise, avaliação e implementação de ações em contextos organizacionais.	Referem-se aos parâmetros que identificam principais habilidades a serem desenvolvidas para o acesso, a busca e o uso da informação de forma inteligente e sua aplicação à solução de problemas de forma racional, lógica, estruturada e efetiva.
Tomada de decisões Efeitos de escolhas racionais, flexíveis, adaptáveis, éticas e estratégicas, implementadas na organização, decorrentes da avaliação dos gestores de forma responsável a melhor alternativa em âmbito das rotinas, processos, recursos, normas, valores e informações confiáveis, direcionando os objetivos para curto, médio e longo prazo.	• Guiada por princípios heurísticos e hábitos, a busca ocorre em ciclos recorrentes, interagindo sem ordem predeterminada e de forma dinâmica com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente, dependendo da percepção dos indivíduos sobre o papel da informação e os critérios que utilizam para julgar uma informação válida (útil) ou não. • Busca motivada por problemas, isto porque para transpor a lacuna identificada no nível 1 – Necessidade da informação, o indivíduo se	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação. ✓ Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento. ✓ Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais. ✓ Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes. ✓ Modifica a informação necessária para concluir o foco sob controle. ✓ Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de busca. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a

	utiliza de algum tipo de 'ponte', que corresponde às estratégias utilizadas para superá-la e que representam o processo de busca de informação, promovendo uma mudança no seu estado de conhecimento para atender à solução de problemas no processo decisório. • Os critérios para uma solução satisfatória envolvem a escolha de fatores como mudanças ambientais, experiência, conhecimento, interesse, avaliação da informação, requisitos do problema, tempo para solução, relevância da informação recuperada, dentre outros.	obtenção da informação necessária. Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade. ✓ Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária. ✓ Identifica os tipos de informação contidos em fontes impressas e eletrônicas. ✓ Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade. ✓ Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. ✓ Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da busca.
Necessidades Cognitivas Referem-se ao quadro de referências, formado por experiências anteriores, conhecimentos prévios e significados interiorizados a partir de observações próprias da realidade, além da influência de um contexto sociocultural, permitindo produzir sentido através de um processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação da realidade e do mundo .	• Múltiplas regras são necessárias para o gerenciamento das decisões, considerando-se a existência de situações de natureza cognitiva e que envolvem a busca da informação: 'gap' de conhecimento; pensamentos vagos e ambíguos centrados no problema geral ou área de incerteza e relacionados com experiências passadas. Além disso, outros fatores desse teor também são relevantes: escolha de um tema com probabilidade de sucesso e capaz de satisfazer critérios de interesse pessoal, informação disponível e tempo alocado; claros e mais direcionados, com foco no problema, envolvendo a identificação e seleção de ideias e o término da busca com um entendimento personalizado sobre o problema investigado e sua solução. • Alta velocidade na tomada de decisões tendo como elementos de influência no processo decisório: tempo, custo, qualidade, urgência na resolução do problema, importância estratégica, prevenção de riscos, impacto na receita, satisfação de cliente, melhoria do clima organizacional, aderência aos valores da organização, alinhamento aos objetivos de desempenho, atender as exigências legais, assegurar cumprimento de normatização, eficiência e eficácia, além de outros.	Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias. ✓ Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida. ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes, avaliando as contradições. 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. ✓ Apresenta a capacidade de síntese da informação para desenvolver ou completar um projeto. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. 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. ✓ Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação, preserva a integridade das fontes, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação. ✓ Demonstra compreensão das normas de

		documentação aplicáveis.
Reações Emocionais Referem-se às emoções que canalizam a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço, dentre outros fatores.	• Estresse devido à complexidade e quantidade de informações, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações. • Fatores emocionais na formulação do problema constituídos a partir de incertezas, gaps de conhecimento, crenças e percepções inconscientes. • A confusão, incerteza e dúvida podem aumentar durante a busca da informação, havendo dois tipos de incerteza: conceitual e quanto ao processo de recuperação da informação (interação usuário e fonte de informação.); frustração e inadequação (caso a fonte de informação não tenha atendido). • Alívio, realização e satisfação (caso a busca tenha atendido); • Desapontamento (caso a busca não tenha atendido)	Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca. ✓ Avalia a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identifica lacunas na informação necessária e revisa estratégias de busca e procura obter mais informação. ✓ Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação da informação e outros meios para melhorar os resultados da busca.
Dimensões situacionais Referem-se aos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização e que determinam os critérios pelos quais o valor das informações é julgado.	• Dependendo do tipo de processo decisório: (esporádico, fluido ou reprimido) há necessidade de requisitos, normas e expectativas inerentes ao trabalho do usuário e aos contextos organizacionais nos quais transita: os grupos de pessoas, as dimensões do problema, o ambiente de trabalho e os pressupostos para a solução de problemas. • Estrutura, incentivos e acesso à informação, constituídos pelas características físicas e sociais da organização ou setor no qual um grupo trabalha e que influenciam suas atitudes quanto à informação, seus tipos, estruturas requeridas, seu fluxo e sua disponibilidade de acesso, busca e uso no processo decisório.	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação. ✓ Identifica a informação necessária e a modifica para concluir o foco sob controle. ✓ Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária. ✓ 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, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca. ✓ Avalia a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identifica lacunas na informação necessária e revisa estratégias de busca para obter mais informação. ✓ Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias. ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o

		conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes. 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. ✓ Apresenta a capacidade de síntese da informação para desenvolver ou completar um projeto. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados sendo capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto. Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômica, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e a acessa e usa a informação ética e legalmente. ✓ Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso da informação necessária. ✓ Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstra compreensão das normas de documentação aplicáveis.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 26 – Articulação entre padrões e indicadores de Coinfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 3 –
“Uso da Informação”

Dimensões do Processo Decisório/Elementos	Nível 3 - “Uso da informação”	Padrões e indicadores de Coinfo inter-relacionados com os elementos do processo decisório e o Nível 3 “Uso da Informação”
Referem-se ao conjunto de elementos que impactam no processo decisório (competências individuais, estrutura organizacional, fluxo de informações, gerenciamento de recursos tecnológicos, comunicacionais, financeiros, além de processos, produtos, serviços e pessoas, identificação, determinação de análise minuciosa de problemas, seleção e compreensão de informações para a criação	Refere-se ao processo situacional dado à informação, envolvendo o meio social e/ou profissional do indivíduo, os tipos de problemas enfrentados e o modo de resolvê-los mediante a combinação e o estabelecimento de um contexto ‘adequado’ para o uso da informação, estabelecendo regras e normas que moldam os comportamentos, através dos quais a informação tornar-se-á útil.	Referem-se aos parâmetros que identificam principais habilidades a serem desenvolvidas para o acesso, a busca e o uso da informação de forma inteligente e sua aplicação à solução de problemas de forma racional, lógica, estruturada e efetiva.

de conhecimento) gerando alternativas com soluções racionais, lógicas, estruturadas e efetivas.		
Tomada de decisões Efeitos de escolhas racionais, flexíveis, adaptáveis, éticas e estratégicas, implementadas na organização, decorrentes da avaliação dos gestores de forma responsável a melhor alternativa em âmbito das rotinas, processos, recursos, normas, valores e informações confiáveis, direcionando os objetivos para curto, médio e longo prazo.	• A preocupação com as limitações no processamento da informação é importante porque o ambiente organizacional utiliza da informação estruturada para o processo decisório estratégico com o fim de minimizar as incertezas ambientais e identificar soluções de problemas e novas oportunidades de negócio. • O uso da informação para o processo de tomada de decisão deve ser estruturado por rotinas e regras, além da realização de monitoramento sistemático de informações, realizado pela sondagem permanente dos ambientes internos e externos. • Muitos problemas competem por atenção, o que exige da alta administração uma análise sistemática de informações que envolva a escolha de alternativas que estejam melhor alinhadas ao negócio da organização e a obtenção de resultados que superem significativamente os padrões de desempenho necessários.	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação ✓ Formula questões apropriadas baseado na informação necessária obtida. ✓ Modifica a informação necessária para concluir o foco sob controle. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado. Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade ✓ Extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes. ✓ Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da busca. ✓ Identifica lacunas na informação necessária obtida. ✓ Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.
Necessidades Cognitivas Referem-se ao quadro de referências, formado por experiências anteriores, conhecimentos prévios e significados interiorizados a partir de observações próprias da realidade, além da influência de um contexto sociocultural, permitindo produzir sentido através de um processo lógico de percepção, compreensão, seleção, análise e interpretação da realidade e do mundo.	• Simplificação e tendências cognitivas, compreendendo o modo como o usuário percebe seus vazios cognitivos e como deseja informações que o ajudem a resolver a situação-problema. • Processamento seletivo da informação é outro aspecto de importância, envolvendo a localização da informação relevante para o tema geral de interesse do processo decisório, ler para se tornar informado e relacionar a nova informação ao conhecimento prévio.	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação ✓ Formula questões apropriadas baseado na informação necessária obtida. ✓ Modifica a informação necessária para concluir o foco sob controle. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado. Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade. ✓ Extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes. ✓ Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da busca. ✓ Identifica lacunas na informação necessária obtida. ✓ Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida. Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias. ✓ Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida.

		✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes, avaliando as contradições. 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. ✓ Apresenta a capacidade de síntese da informação para o processo decisório. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. 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. ✓ Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação, preserva a integridade das fontes, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação. ✓ Demonstra compreensão das normas de documentação aplicáveis.
Reações Emocionais Referem-se às emoções que canalizam a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço, dentre outros fatores.	•Pressão para aderir ao pensamento do grupo, considerando que a predominância é o sentimento de lealdade, quase incondicional e decorre de um modo de pensar que se torna habitual quando as pessoas sentem-se profundamente envolvidas com um grupo coeso, cuja marca é a busca de unanimidade, desprezando quaisquer motivações para apreciar visões alternativas. Entretanto, isso impacta o o processamento interno das demandas e das influências externas que se diferenciam, de pessoa para pessoa, em razão de sua história individual quanto ao projeto profissional e ao estilo de vida, constituindo-se em mapas mentais que se originam na família, nos grupos de	Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias ✓ Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências. ✓ Analisa a lógica da argumentação da informação obtida. ✓ Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra da informação em uso. 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 ✓ Apresenta a capacidade de síntese da informação para o processo decisório. ✓ Organiza a informação utilizando

	convivência, nas múltiplas experiências e nos valores mais centrais na formação de cada indivíduo e que orientam e configuram as atitudes, pensamentos e ações no processo decisório. • Excesso de compromisso em situações de crescimento, envolvendo tempo de atraso, grau de impacto positivo ou negativo no processo decisório, além do tempo que para cumprir com as atividades prioritizadas.	esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. 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 ✓ Demonstra compreensão acerca das questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia.
Dimensões situacionais Referem-se aos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização e que determinam os critérios pelos quais o valor das informações é julgado.	• Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem, que existem nos ambientes de trabalho e que dependem das características físicas e sociais da organização ou setor no qual um grupo trabalha e que influenciam suas atitudes quanto à informação, seus tipos, estruturas requeridas, seu fluxo e sua disponibilidade • A absorção da incerteza é outro elemento importante a ser considerado, isto porque a incerteza em ambiente de negócio envolve três dimensões: capacidade, volatilidade e complexidade, as quais caracterizam o ambiente de toda organização e influenciam diretamente no processo das tomadas de decisão. Há necessidade de informações técnicas, operacionais e de processos para verificação de 'gargalos' e esclarecimento de dúvidas com vistas à melhoria do processo decisório.	Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação. ✓ Identifica a informação necessária e a modifica para concluir o foco sob controle. ✓ Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento. ✓ Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária. ✓ Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária. Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade, retraindo e melhorando a estratégia de busca ✓ Avalia a qualidade, quantidade e relevância dos resultados para determinar sistemas alternativos em relação à informação necessária. ✓ Identifica lacunas na informação necessária e revisa estratégias de busca para obter mais informação. ✓ Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias ✓ Reformula conceitos com suas próprias palavras. ✓ Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outras características que envolvem a informação necessária. ✓ Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes. ✓ Analisa a lógica da argumentação da informação obtida.

		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 ✓ Apresenta a capacidade síntese da informação para desenvolver o processo decisório. ✓ Organiza a informação utilizando esquemas ou estruturas diversas. ✓ Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados. Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômica, legais e sociais da ambiência, do uso da informação e a acessa e usa a informação ética e legalmente ✓ Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso da informação necessária. ✓ Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação. ✓ Demonstra compreensão das normas de documentação aplicáveis.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

A construção desses quadros conceituais permitiu uma interlocução com a Análise de Conteúdo de Bardin (2010) para a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação da técnica de questionário.

6.2 Pesquisa documental

Como resultado da pesquisa documental, apresenta-se a história e evolução da empresa pesquisada, a fim de compreender a sua atuação no cenário regional e nacional servindo como aporte para a análise de resultados.

O Quadro 27 permite conhecer alguns aspectos da história da Duratex, seu desenvolvimento e evolução no decorrer dos anos.

Quadro 27 – Panorama histórico da empresa Duratex

Anos	Alguns Fatos Históricos
1950	Início da fabricação de chapas de fibra de madeira no Brasil, adotadas pelos empresários Eudoro Villela e Nivaldo Coimbra de Ulhoa Cintra.
1951	Fundação da Duratex S. A Indústria e Comércio, por meio da aquisição de equipamentos e máquinas suecos.
1954	Em Jundiaí/SP, a 1ª fábrica entra em operação, a matéria-prima nacional é introduzida.
1957 a 1960	- Exportação do primeiro lote de chapas de fibra de madeira para os Estados Unidos; - Criação do departamento florestal que almejava o desenvolvimento das florestas, para abastecimento de matéria-prima futura.

1961 a 1965	- Criação de um terminal de estação ferroviária na fábrica de Jundiaí /SP; - Criação do Departamento Técnico, buscando fornecer ao mercado consumidor produto confiável e de qualidade; - Dobrou a capacidade produtiva de chapas de fibra, passando para 15,4 milhões de m² anuais; inauguração da 2ª. linha produtiva; - Dobrou capacidade de vendas, resultando na abertura de escritórios regionais por meio da associação à Deca Metais.
1966	Aquisição do Certificado da Condição de Sociedade Anônima de capital aberto.
1968	- Inauguração da 3ª. linha produtiva; - Crescimento no mercado interno.
1970	- Expansão para o mercado externo, abrindo um escritório em Nova York, atualmente denominado Duratex North América Inc.; - Obtenção de ampla área no município de Lençóis Paulista/SP utilizada para fornecimento de matéria-prima.
1971	- Criação da Duratex Florestal, responsável pela captação de recursos; - Criação da Duraflora Silvicultura e Comércio Ltda., responsável pelo reflorestamento e desenvolvimento de tecnologia florestal.
1972	A Duratex incorpora a Deca S.A., resultando no fortalecimento econômico da Deca.
1973	- Em Botucatu/SP, mais uma fábrica é inaugurada, elevando o patamar da empresa para o principal exportador de produto; neste período o Brasil torna-se um dos maiores fabricantes de chapas de fibra do mundo; - Expansão com a aquisição de uma área de 391 mil metros quadrados no Distrito Industrial de Jundiaí/SP.
1979	Inauguração da Fundação Duratex, responsável pela assistência social de seus colaboradores, visando à complementação da aposentadoria dos mesmos.
1981	- Aquisição da fábrica Louça Sul, em São Leopoldo/RS; - Aquisição de tecnologia avançada e automatizada para fabricação de louças sanitárias; - Empresa é reconhecida obtendo prêmios como: “Empresa do Ano” pela revista “Exame”; “Prêmio Mauá”, dado pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, e o “Prêmio Abamec”.
1982	- 3ª linha é inaugurada em Botucatu/SP expandindo sua capacidade produtiva; - A Duratex Comercial Exportadora é estabelecida, por meio de ações voltadas ao mercado internacional e aumento produtivo.
1984	Duratex assume as fábricas em Itapetininga (SP) e Gravataí (RS) do grupo Peixoto de Castro.
1986	- Todos os esforços voltam-se as unidades de chapas de fibra, aglomerado, louças e metais; - Efetua a venda do moinho de trigo e das fábricas de rações Anhanguera.
1988	- Inaugurada em Aratu – BA uma fábrica de aglomerados; - Expansão da capacidade produtiva decorrente da aquisição de uma unidade de madeira aglomerada do Grupo Freudenberg em Agudos/SP, com capacidade para 420 mil m³ de madeira aglomerada.
1989	- Novas técnicas e processos produtivos são adotados subsidiando o lançamento de novos produtos; - A Grotex uma subsidiária localizada na Alemanha atua na importação e no beneficiamento de chapas de fibra de madeira para a Duratex; - Em Jundiaí/SP, mais uma unidade é construída a Metais Planidil, expandindo para 7,5 milhões de peças/ano de louças e metais sanitários; - Em São Paulo a fábrica de louças e metais sanitários sofre uma ampliação e modernização.
1990	- Paulo Setúbal, assume o comando da Duratex; - Na cidade de São Paulo, com 300 metros quadrados inaugura-se o <i>Showroom</i> da Deca, visando um atendimento diferenciado ao consumidor moderno; - A área tecnológica recebe aumento de investimentos.
1992	- O Programa de Gestão Competitiva é implantado; - A Filosofia Kaizen, é adotada, buscando a melhoria contínua das atividades diárias, no trabalho e na vida pessoal.
1993 e 1994	- As fábricas no Brasil recebem as Certificações ISO 9002 pelo BVQI; - A Duratex Europe (Grotex), recebe a Certificação ISO 9002 pelo Q-Zert GmbH.
1995	- A Duratex é a primeira empresa da América Latina a conquistar a certificação <i>Green Label</i> (Selo Verde), após avaliação da empresa americana <i>Scientific Certification Systems</i> ;

	- Aquisição plena da empresa Argentina Piazza Hermanos, agora denominada Deca Piazza com Certificação ISO 9002 pela ABS – <i>Quality Evaluation</i> de qualidade; - Investimento de US\$ 305 milhões para a implantação da primeira fábrica de MDF no Brasil localizada na unidade de Agudos/SP; - Na unidade do Rio Grande do Sul é concedida a Certificação ISO 9002 pela <i>American Bureau of Shipping</i> (ABS).
1997	- Fortalecimento das marcas Deca e Hydra, pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos e inovação tecnológica; - Unidade de Agudos/SP recebe reforço voltado a produtividade com a 1ª Fábrica de MDF no Brasil (Durafloor); - Em Agudos/SP cria-se o Centro de Treinamento, que permite a capacitação e o credenciamento de instaladores de piso e distribuidores do produto.
1998	- A Duratex disponibiliza uma Unidade Móvel de Treinamento, que visita os estabelecimentos onde os produtos Durafloor são comercializados; - A Certificação ISO 14001 que estabelece normas para o Sistema de Gestão Ambiental, são concedidas para a área Florestal de Botucatu/SP; para o Viveiro Central de Mudanças, em Lençóis Paulista/SP e para o Escritório da Administração Florestal, em Agudos/SP; - Lençóis Paulista/SP, recebe um investimento de US\$ 1,4 milhão para o viveiro de mudas, para aumentar sua produção em 18 milhões de mudas de pinus e eucaliptos por ano.
1999	- Em Itapetininga/SP, é criada uma nova linha de produção de painéis de madeira; - Concedidos o Prêmio Anamaco, Prêmio Destaque Feicon e V Prêmio Pini para a Duratex; - A Duratex Europe, com sede na Bélgica, passa a centralizar os negócios; - Efetivação de venda da Duratex Europe Vertriebs GmbH, empresa industrial na Alemanha; - A Duratex North América subsidiária da Duratex exporta para os Estados Unidos 57% do volume de chapas de fibra.
2000	- A empresa emite e distribui 3,6 bilhões de ações, gerando aumento de capital por meio da captação de R\$190,8 milhões, investimento aplicado na modernização e produtividade das Divisões Deca e Madeira; - Implementação tecnológica do processo produtivo de painéis <i>MDF (Medium Density Fiberboard)</i> e <i>HDF (High Density Fiberboard)</i> com maior desempenho e competitividade; - Investimento de US\$ 70 milhões nesta nova tecnologia produtiva, cujas atividades operacionais iniciariam no 4º trimestre de 2002; - A Deca integra-se ao sistema <i>Business to Business (B2B)</i>; - O Centro Técnico Deca Hydra é construído visando a divulgação dos produtos que economizam água; - Em Agudos/SP, a Escola Municipal de Marcenaria Tide Setubal é inaugurada, proporcionando às crianças carentes qualidade de vida e a cidade desenvolvimento econômico.
2002	- Em Botucatu/SP a nova fábrica de MDF/HDF/SDF é construída com capacidade produtiva anual de 400.000/m³; - Em Itapetininga /SP a nova linha de revestimento BP com capacidade de revestimento de painéis de 700.000 m²/mês, entra em operação; - Início das exportações de móveis brasileiros para o mercado europeu e mexicano, com a marca InterD+; - Unidade de Gravataí/RS é desativada redirecionando a produção para Itapetininga/SP; - Aquisição de florestas na região de Agudos/SP e Botucatu/SP devido alta demanda de eucalipto; - A Válvula Hydra completa 70 anos, acompanhando as tendências de mercado e garantindo o sucesso.
2003	- Em Botucatu/SP uma nova linha de painéis de madeira é criada produzindo painéis de MDF/HDF/SDF, garantindo a Duratex posição de maior fabricante do Brasil neste segmento; - A Duratex conclui parcerias com fabricantes de móveis nacionais, visando a demanda internacional e utilizando a marca InterD+.na produção de suas peças; - Ampliações na capacidade produtiva da linha de louças da Deca, visando a exportação estruturada a longo prazo.
2004	- Unidade de Chapas de Jundiaí/SP comemora seus 50 anos com a presença de aproximadamente 600 pessoas entre colaboradores e ex-colaboradores; - Localizada próximo a Agudos/SP e Botucatu/SP, 4,1 mil hectares de terras e florestas são adquiridos; - Fortalecimento da marca Deca no mercado norte-americano, aonde a Duratex participou da principal feira do setor (Kitchen & Bath, em Chicago), demonstrando seus produtos (móveis)

	sob a marca InterD+ resultando no aumentando de sua exportação; - Valorização das ações devido o aumento do dividendo mínimo para 30% do lucro líquido ajustado.
2005	- Adesão ao Nível 1 do Índice de Governança Corporativa da Bovespa; - Concedida a Duratex o Selo Verde da <i>Forest Stewardship Council</i>, sendo a primeira empresa da América Latina a receber esta certificação; - Lançamento de 84 padrões e acessórios de acabamento durante o ano e de 115 produtos em metais sanitários e 24 em louças sanitárias da divisão Deca.
2006	- A Duratex recebeu o 8º Prêmio Abrasca 2006 – Melhor Relatório Anual, em que foi avaliado as informações referentes ao ano de 2005, baseado nestas informações era indicadas as empresas vencedoras; - A Duratex recebe o Prêmio iF Design, que acontece desde 1953 em Hannover, na Alemanha, e é uma das mais respeitadas premiações de design industrial do mundo, recebe o prêmio pela a válvula Deca Slim por suas características únicas de funcionalidade e design diferenciado; - A Divisão Madeira recebe o Prêmio Pini, na categoria de piso laminado; - Lançamento de 25 produtos em metais e 14 em louças sanitárias e, 64 padrões e acessórios de acabamentos.
2007	- O Plano de Aplicação de Recursos (PAR) que visa o crescimento sustentável é apresentado; - Investimento de R\$ 630 milhões para a ampliação da Unidade de Agudos/SP, R\$ 200 milhões para a ampliação da Unidade de Metais Planidil e R\$ 20 milhões para a Área Corporativa, resultando em maior capacidade produtiva; - Integração de negócio do Grupo Itaúsa Industrial com o Projeto SAP; - Criação do Código de Ética, aonde foi partilhada a disseminação de seus ensinamentos para os colaboradores do Grupo Itaúsa Industrial; - Criação do Comitê de Sustentabilidade Ambiental, Social e Cultural, cuja composição contava com profissionais das três empresas do Grupo Itaúsa Industrial; - Criação da Gerência de Sustentabilidade, responsável pela gestão dos assuntos das empresas Duratex, Itaútec e Elekeiroz; - Aniversário comemorativo dos 10 anos de início de atividades da Unidade de Agudos/SP, 60 anos da Deca, 50 anos de atividades da Área Florestal e 75 anos da Hydra.
2008	- As fábricas de Jundiaí/SP, Queimados/RJ e Cerâmica Monte Carlo/ PE produtoras de louças sanitárias, tornaram a Duratex uma das 10 maiores empresas mundiais do ramo; - Com a ampliação da Unidade de Agudos, há um crescimento de 50% de sua capacidade de revestimento de painéis de madeira em baixa pressão; - Divulgação ampla do Código de Ética por meio dos canais internos de comunicação; - Implementação do Projeto SAP, com ações voltadas ao treinamento e conhecimento de seus colaboradores por meio de atendimento de consultoria especializada, no escritório central em São Paulo; - A Pesquisa de Clima Organizacional – Pode Falar, preocupada com a satisfação ambiental de seus colaboradores, ouviu cerca de 14.400 colaboradores do grupo, destes 89% eram da Duratex; - Inclusão das ações preferenciais da empresa no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa; - A Duratex recebe os prêmios: Top Móbil 2008, o Prêmio Valor 1000, As Melhores Empresas do Brasil (Revista Dinheiro) e Excelência Empresarial (Revista Conjuntura Econômica); - Piso Durafloor completa 10 anos; - Em 27 de agosto de 2008, um dos fundadores e então Presidente do Holding Itaúsa e do Conselho de Administração da Duratex o Dr. Olavo Egydio Setúbal falece.
2009	- Em 22 de junho de 2009 a Duratex se associa a Satipel, gerando a maior indústria de painéis de madeira do Hemisfério Sul e uma das maiores do mundo, com estimativa produtiva de painéis de 3,9 milhões de m³/ano; - Adesão ao Novo Mercado da BM&FBovespa; - A produção de MDP em Taquari expande, passando de 200 mil m³ para 700 mil m³ ao ano; - Comemoração da divisão Deca: 20 anos de Metais Planidil e 30 anos de Louças Jundiaí,
2010	- O balanço econômico-financeiro da empresa segue padrão internacional, baseado IFRS (<i>International Financial Reporting Standards</i>), apresentando a margem de 32,6% de lucro líquido; - Contemplada com o Prêmio Melhores do Agronegócio, da revista Globo Rural; - Contemplada pela Revista Isto é Dinheiro como a melhor empresa do setor de materiais de construção e decoração;

	- A Divisão Madeira recebeu o prêmio Top Móbile; - A Divisão Deca recebeu o Prêmio Anamaco em 9 segmentos; - A fábrica Elizabeth Louças Sanitárias localizada em João Pessoa /PB é adquirida; - Investimento de R\$ 220 milhões na Divisão Deca para a expansão da planta de Metais de Jundiaí/SP e a ativação e expansão da fábrica de louças de Queimados/RJ para os anos de 2010 e 2011.
2011	- Comemoração dos 60 anos da Duratex, com a apresentação da Filarmônica Bachiana Sesi - SP, sob a regência do maestro João Carlos Martins, 34 mil pessoas assistiram às apresentações gratuitas e colaboraram com doações de livros e alimentos para instituições carentes das 12 cidades beneficiadas; - A Duratex foi premiada no 9º Benchmarking Ambiental Brasileiro com o case “Educação e Inclusão Social”, voltado aos portadores de necessidades especiais; - A Duratex foi eleita pela revista Isto É como a melhor empresa do segmento Materiais de Construção e Decoração; - Contemplada pela 2ª vez com o Prêmio Melhores do Agronegócio, da revista Globo Rural; - Investimento de R\$ 1,2 bilhão para a construção de duas novas plantas de MDF, em Itapetininga/SP; - Estabelecimento do alinhamento da cultura organizacional, com abrangência para todos os colaboradores sobre os novos conceitos de missão, visão e valores da empresa; - Informativo Sustentabilidade Duratex, que discorre sobre as práticas sustentáveis é divulgado mensalmente a todos os colaboradores; - A Divisão Deca conquistou o prêmio <i>Green Building</i> Brasil 2011, concedido a empresas sustentáveis.
2012	- Inclusão da Duratex no <i>Dow Jones Sustainability World Index – DJSWI</i> (Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones), um dos mais prestigiados índices de sustentabilidade do mercado financeiro mundial; - O ano de 2012 marcou a ampliação dos negócios da Duratex através de aquisições, além do crescimento orgânico e da expansão das linhas de produção; - Lançamento do Programa Paratodos, voltado à inclusão de Pessoas Com Deficiência, que atua em três frentes: recrutamento, desenvolvimento e inclusão dos PCDs. A empresa possui mais de 280 profissionais com deficiência em seu quadro e trabalha para contratar novos talentos; - A Duratex é contemplada com prêmios pelas revistas: <i>Isto É Dinheiro</i>, <i>Exame</i>, <i>Época Negócios</i> e <i>Top Móbile</i>, o jornal <i>Valor Econômico</i>, a Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos (Amcham – Prêmio ECO), o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios e a Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca); - A Duratex é contemplada com o prêmio ouro no <i>International Design Excellence Awards</i> (IDEA) Brasil 2012; - Na aplicação das diretrizes sustentáveis da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) em suas unidades, recebe o nível A+ grau máximo neste requisito.

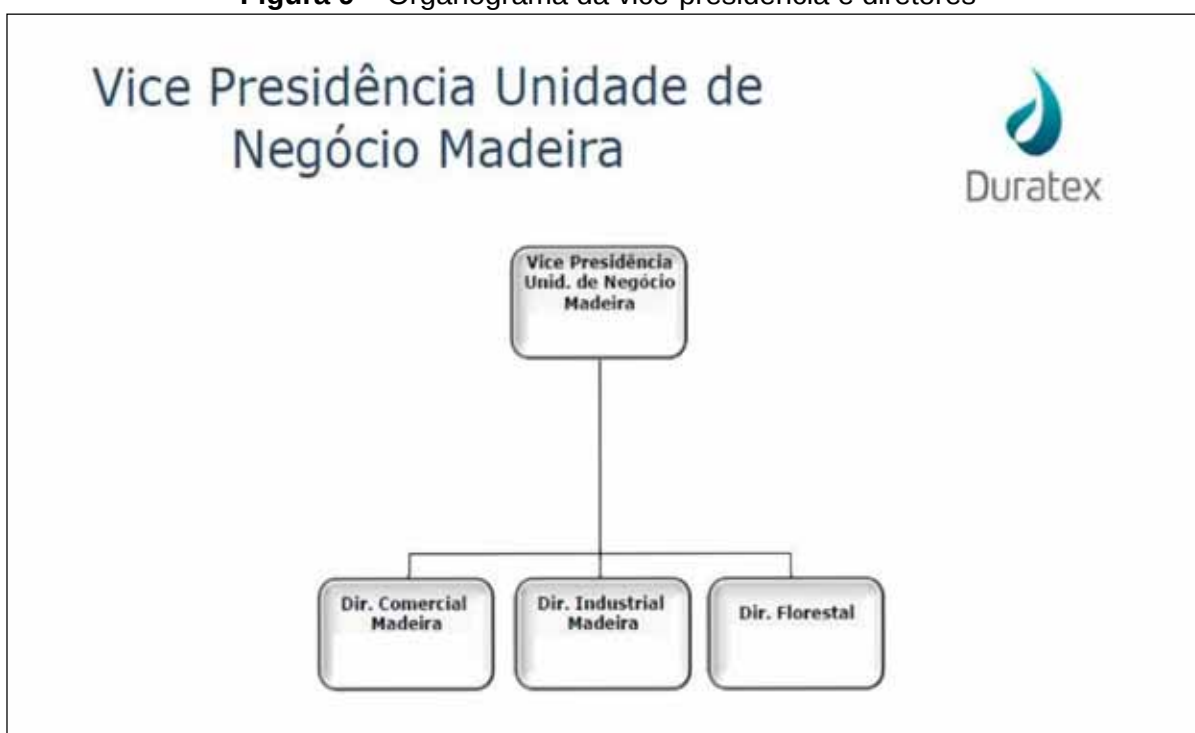
Fonte: Duratex (2014a, p. 1-18)

Podemos perceber pelo registro histórico que a expansão da Duratex ocorreu de maneira gradativa e contínua. A empresa sempre buscou o desenvolvimento de seus produtos, atualização e qualidade para se manter próspera em suas atividades e atender à demanda.

Podemos observar o organograma que demonstra os cargos dos gestores da empresa, nas Figuras 8, 9 e 10.

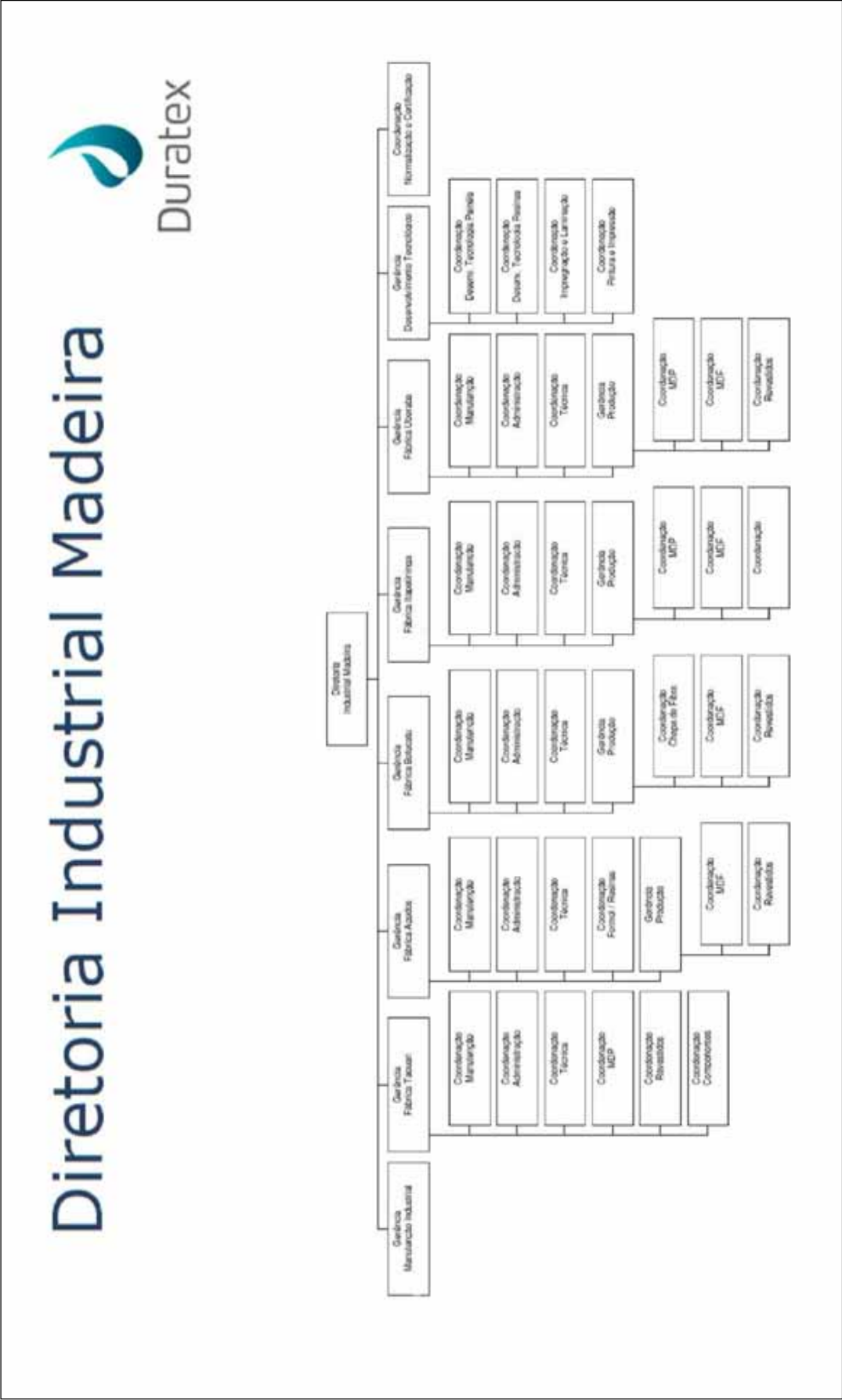
Figura 8 – Organograma da presidência, diretores e vice-presidência

Fonte: Duratex (via e-mail)

Figura 9 – Organograma da vice-presidência e diretores

Fonte: Duratex (via e-mail)

Figura 10 – Organograma da diretoria Industrial madeira e de seus gestores



Fonte: Duratex (via e-mail)

6.3 Questionário

A partir das respostas obtidas com a aplicação do questionário, foi efetuada uma análise das informações adquiridas em relação ao conteúdo teórico explanado, utilizando-se para isso nas questões abordadas a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), que consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Essa análise de conteúdo é composta por três fases:

- ✓ pré-análise: esta fase compila as ideias iniciais, proporcionando uma base no desenvolvimento das fases subsequentes. Frequentemente é comum que os documentos escolhidos sejam submetidos à análise, almejando formular as hipóteses e os objetivos, além da elaboração de indicadores que embasam a interpretação final;
- ✓ exploração do material: esta fase de exploração fundamenta a codificação do material, ou seja, compila normas ou critérios pré-estabelecidos para o desenvolvimento da análise;
- ✓ tratamento de resultados, inferência e interpretação: esta fase consiste do tratamento dos resultados, sintetizando e tornando claras as informações geradas pela análise, em que os quadros, diagramas, figuras e modelos são utilizados como resultado desse procedimento. Também o analista pode propor deduções e interpretações acerca dos objetivos estabelecidos, obedecendo às seguintes etapas:
 - Etapa 1 – Análise do perfil do colaborador
 - Etapa 2 – Articulação entre padrões e indicadores de Colinfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios (necessidade, busca e uso da Informação) encontrados nos quadros 24, 25 e 26.
 - Etapa 3 – Triangulação (documentos, questionário e entrevista estruturada).

Etapa 1 – Análise do perfil do colaborador

A análise desta primeira etapa contemplou as questões de nº 1 a 4, que foram coletadas e propiciaram a obtenção de informações a partir de respostas baseadas no roteiro de apoio utilizado (Apêndice B). Assim, foi possível analisar e interpretar os resultados por meio dos conceitos que serviram de embasamento teórico para construção e apresentação dos resultados, demonstrados a seguir.

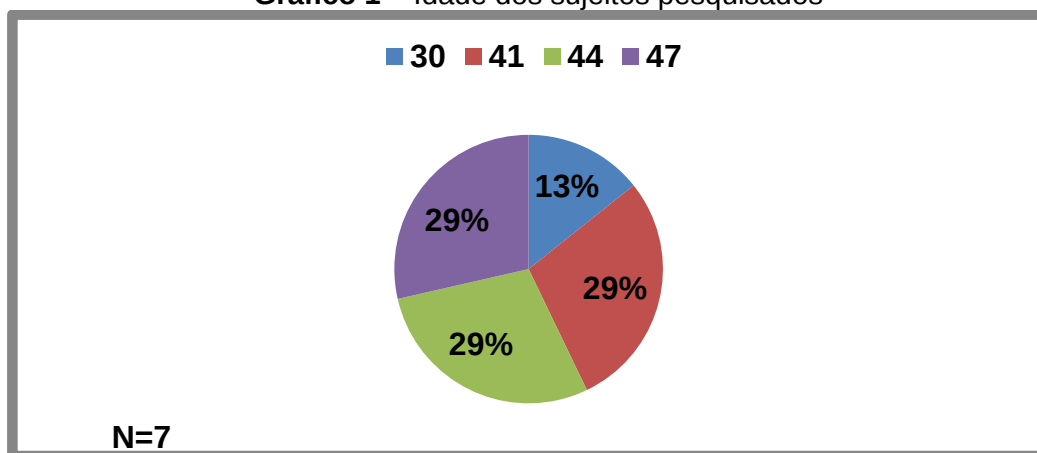
Quadro 28 – Perfil dos gestores

PARTICIPANTES	IDADE DOS PESQUISADOS	GRAU DE INSTRUÇÃO	PERÍODO DE ATUAÇÃO (ANOS)
SUJEITO A	47	Pós Graduação	12
SUJEITO B	47	Ensino superior	15
SUJEITO C	44	Ensino superior	11
SUJEITO D	41	Ensino superior	17
SUJEITO E	30	Pós Graduação	6
SUJEITO F	44	Pós Graduação	25
SUJEITO G	41	Ensino superior	2

Fonte: Elaborado pela autora

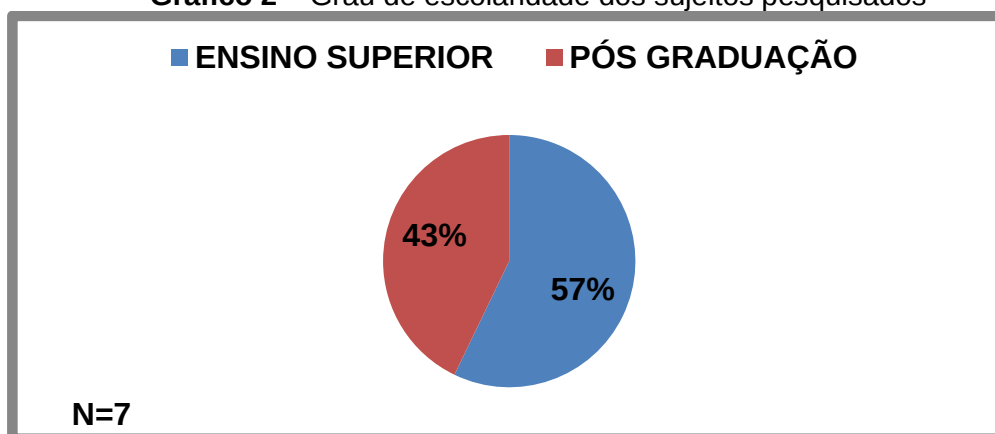
O Quadro 28 abrangeu as questões introdutórias do questionário, proporcionando conhecer melhor os gestores responsáveis pela tomada de decisões. Nesse contexto, podemos observar que os gestores possuem idade de 30 a 47 anos, conforme pode ser visualizado no gráfico 1.

No gráfico 2, são demonstrados os percentuais referentes ao grau de instrução dos gestores da empresa participantes da população pesquisada.

Gráfico 1 – Idade dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora

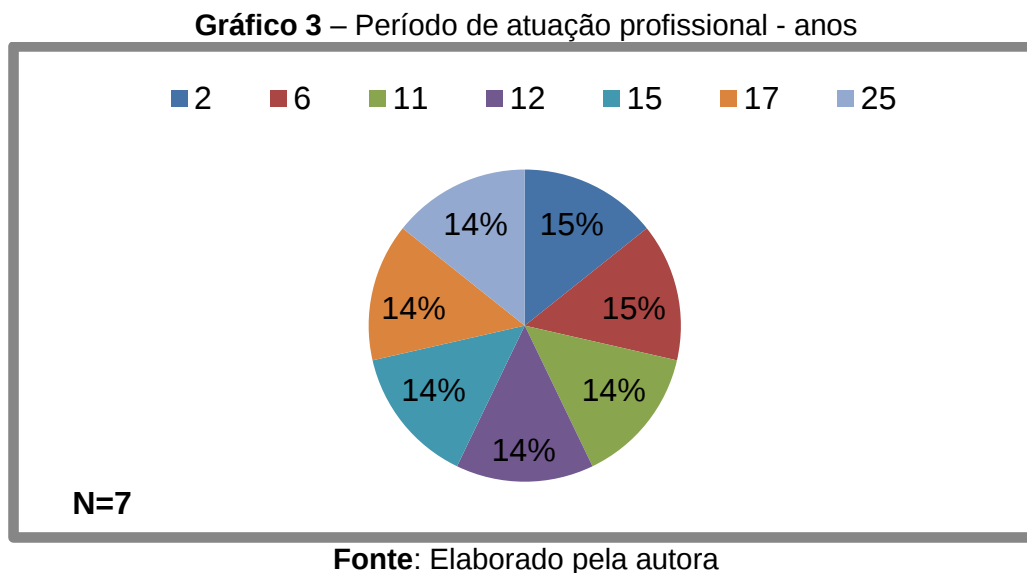
A população pesquisada apresentou os seguintes dados: são gestores considerados jovens, apresentando entre 30 a 47 anos de idade, caracterizando que a empresa possui gestores desse teor, responsáveis pela tomada de decisão e também se observa que esses colaboradores se baseiam em informações, portanto, a experiência profissional está sendo construída, tornando o conhecimento adquirido diariamente estável e sólido para decisões futuras.

Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos sujeitos pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora

A população pesquisada apresentou os seguintes dados de escolaridade: 57% dos sujeitos participantes possuem ensino superior, enquanto 43% possuem pós-graduação, demonstrando que profissionalmente os gestores estão preocupados em sua formação, portanto a diferença dos que possuem graduação para os que são pós-graduados é muito pequena, de 14%, caracterizando que os gestores estão buscando conhecimento e atualizações por meio dos cursos de especialização, para estarem aptos e habilitados a exercerem as funções que desempenham.

Quanto ao período de tempo que atuam na organização, varia de dois a vinte e cinco anos, conforme poder ser visualizado no gráfico 3:



A população pesquisada apresentou os seguintes dados: possuem uma vida profissional que varia de dois (2) a 25 anos e são os responsáveis pelas tomadas de decisão e pelas suas equipes.

Apesar do gráfico 1 mostrar que os gestores são relativamente jovens em idade, podemos observar no gráfico 3 que cinco (5) gestores possuem mais de dez (10) anos de gestão na empresa; isso se reporta a 71,42% dos sujeitos pesquisados, demonstrando que possuem experiência profissional acumulada durante este período, possibilitando uma consolidação de experiências profissionais que resultam em conhecimento compartilhado com suas equipes. Quando esse conhecimento coletivo é construído e solidificado, as tomadas de decisões poderão se tornar assertivas e eficientes para a organização.

Etapa 2 – Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios (Necessidade, Busca e Uso da Informação) encontrados nos Quadros 24, 25 e 26

A análise desta segunda etapa, contemplou respostas às questões de nº 5 a 22, que foram coletadas e propiciaram a obtenção de informações a partir de respostas baseadas no roteiro de apoio utilizado (Apêndice B) e no referencial teórico elaborado, gerando a interpretação sobre a articulação entre padrões e

indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios (necessidade, busca e uso da Informação) encontrados nos quadros 24, 25 e 26.

A análise e interpretação das perguntas envolvendo a aplicação do questionário apoiaram-se na categorização existente nos quadros 24, 25 e 26, obedecendo-se à lógica conceitual demonstrada no quadro 29:

Quadro 29 – Níveis de categorização do questionário em relação à lógica dos quadros conceituais construídos (Quadros 24 a 26)

Questões de números	Categorização dos níveis
5, 6	Nível 1 – Necessidade de informação
7, 9	Nível 2 – Busca de informação
8, 17	Nível 3 – Uso da informação
10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 22	Nível 1, 2, 3 – Necessidade, busca e uso da informação
18, 19, 20, 21	Nível 2 e 3 – Busca e uso da informação

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 29 permite ter uma visão geral dos níveis de categorização do questionário em relação à lógica dos quadros conceituais construídos (Quadros 24 a 26), propiciando assim uma estruturação melhor dos quadros que se segue.

Quadro 30 – Definição pessoal da informação (questão 5)

POPULAÇÃO PESQUISADA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Informação é o meio para avaliação e tomada de decisão.
SUJEITO B	É um ato ou efeito de informar, transmitir notícias e <i>feedback</i> ¹⁰ .
SUJEITO C	Fundamental. O sujeito C não descreveu maiores detalhes, como por exemplo: para uso em qual procedimento, tomada de decisão, realização de atividade na área pesquisada dentre outros.
SUJEITO D	É uma organização de dados, fatos, acontecimentos, decisões que são tomados no dia a dia e impactam na vida pessoal.
SUJEITO E	São dados que podem nortear em dado assunto.
SUJEITO F	É uma série de dados, que de forma organizada resultará em uma mensagem que poderá provocar uma reação: resposta, decisão, sentimento, etc.
SUJEITO G	É aquela que é disseminada da mesma forma a todos.

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se constatar que a maioria dos sujeitos pesquisados (6 dentre 7, ou 85,71%), apresentam discernimento no que envolve o conceito de informação, e

¹⁰ [...] também significa a possibilidade de retroalimentação, isto é, de realimentar, de alimentar algo que moveu nossa percepção, o que significa, num processo de comunicação, interpelar, interferir e fazer comunicação a partir do movimento de retorno em direção à origem da mensagem. Esse movimento representa a ação da interpretação e/ou reconstrução da mensagem original pelo elemento que a recebeu e que se denominou, no primeiro momento, de receptor (GOMES, 2010, p. 5).

esta é a base para desempenhar suas atividades, como avaliar e tomar decisões, compartilhar informações e conhecimento; além de ser norteadora de ações, está relacionada às atividades organizacionais que estes profissionais desenvolvem diariamente, seja no ambiente interno ou externo. Os dados, informação e conhecimento interagem de modo indissociável e são diferenciais dos quais a organização pode se beneficiar quando utiliza de maneira efetiva e assertiva em todo o processo das atividades organizacionais. Dessa forma, “[...] a informação se constitui em insumo para o desempenho das atividades, tarefas e tomada de decisão de curto e médio prazo” (VALENTIM, 2010, p. 14), e assim, perpassa todas as áreas organizacionais; independentemente do segmento, a informação é o “santo graal” para sobrevivência de toda organização que domina seu uso e aplica de maneira inteligente em suas tomadas de decisão frente à concorrência.

Quanto à articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, enquadra-se no nível 1 – “necessidade da informação” (Quadro 24), pois o indivíduo reconhece a informação como necessária para desenvolver suas atividades. Ao se analisar o referido quadro 24, considerando-se o nível 1- necessidade de informação –que foi mencionado, sob as diferentes dimensões envolvidas (tomada de decisão, necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais) em relação às respostas obtidas, pode-se observar que os sujeitos pesquisados, de fato, estabelecem elo entre o processo decisório e o **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação**, definindo e reconhecendo essa necessidade. Isso ocorre em especial ao estabelecerem a definição dada à informação: escolha racional, estratégica e indicação de critérios de importância pessoal e profissional em relação a fatos, fenômenos que impactam e provocam decisões e reações a partir da informação organizada e sua transformação em mensagem. Além disso, os sujeitos demonstraram indiretamente estar em conformidade com o **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias** e com o **Padrão 4 – A pessoa competente em informação, de forma individual ou em grupo, usa a informação com efetividade para alcançar/obter um resultado**.

Infere-se dessa forma, que as respostas obtidas permitem o entendimento de que há uma correlação com o processo decisório ao mencionarem a sistematização das informações e sua transformação em mensagens de impacto nas ações decorrentes, e os significados novos que poderão surgir com essas informações consideradas necessárias à compreensão da realidade e das decisões a serem tomadas. Ainda observa-se que há uma relação com o **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, retrabalhando e melhorando a estratégia de busca, uma vez que os sujeitos responderam, embora de modo indireto, que a informação é um meio de avaliação de fundamental importância para as tomadas de decisão, que no cotidiano impactam a vida e trazem consigo uma reação: resposta, decisão, sentimento etc.

Finalmente, considerando que: os sujeitos em suas respostas indicaram haver elo entre o conceito da informação com os dados e que estes dependem de uma forma organizada para se transformar em mensagem que provocará reações; que a tomada de decisões depende das informações como norteadoras de um assunto, sendo um ato de informar sobre notícias e *feedback* (ação da interpretação e/ou reconstrução), conforme indicado no **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**, dessa forma ocorre a compreensão por parte dos gestores em relação ao meio de avaliação e apoio à tomada de decisão, pode-se dizer que existe a possibilidade de estreita relação com todos os padrões (1, 2, 3, 4 e 5) indicados no quadro 24.

Quadro 31 – Tipos de informações necessárias para desenvolver as atividades (questão 6)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Relatórios.
SUJEITO B	Carteira de pedidos dos produtos a fornecer, andamento das linhas de produção a verificação de programado com o realizado junto a área de produção.
SUJEITO C	Relatórios de produção, produção atual, <i>setup's</i> , serviços de manutenção, possíveis quebras de equipamentos, PCP, diálogo com supervisores e operadores, etc.
SUJEITO D	Informações de nível operacional, gerencial e pessoal.
SUJEITO E	Dados de carteira de clientes, metas acumuladas e equipamentos em risco de parada.
SUJEITO F	Diálogo, escrita (e-mail, documentos), visual, etc.
SUJEITO G	Todo tipo de informação é muito importante, relatórios, e-mails.

Fonte: Elaborado pela autora

Os sujeitos pesquisados apresentam respostas que denotam que o tipo de informação de que necessitam envolvem as áreas de gestão, a fim de gerenciar e conduzir suas equipes para ações que levem a realizar e monitorar o processo produtivo de maneira positiva. Indicaram que, são informações formais apresentadas em documentos, como relatórios e e-mails, ou informais, como diálogo com outros colaboradores.

Nesse aspecto, a organização poderá compartilhar e proporcionar aos gestores maior conhecimento frente às informações estratégicas, que possibilitem conhecer de maneira aprofundada as tomadas de decisões da alta administração, diretrizes e políticas que compreendem a organização, proporcionando assim um aprofundamento no conhecimento de informações que compõem o seu mercado de negócio, custo e riscos de seu ambiente organizacional, informações relativas aos produtos que estão sendo elaborados, atualizações constantes com informações que sejam importantes para compor suas ações e complementarem seu conhecimento profissional.

Quanto à articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, analisa-se o nível 1 – “necessidade da informação” (Quadro 24), pois o indivíduo possui uma rotina e compreende o contexto e as informações necessárias para atuação em sua área, porém, as respostas demonstram diferentes procedimentos que os gestores executam, sendo necessário em suas tomadas de decisão sistematização da informação quando ela é implementada nos processos e rotinas organizacionais, ficará mais fácil processar a informação e gerar resultados confiáveis, eliminando incertezas e incoerências, além de resultar no **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade da informação**; por meio de procedimentos planejados e determinados, os gestores podem obter a informação necessária ao bom desempenho organizacional.

Quadro 32 – Procedimentos de busca de informações necessárias (questão 7)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Acervo pessoal; <i>Intranet</i> ; <i>Internet</i> ; pares; <i>network</i> .
SUJEITO B	Geração de uma carteira de pedidos diariamente no sistema eletrônico SAP, com isso tenho a informação da necessidade de produtos para a verificação dos insumos para a realização dos produtos e data de atendimento que o cliente deseja receber o material, e os rendimentos da linha de produção se teremos a capacidade para produzir todo o volume em carteira de pedidos.
SUJEITO C	Contato pessoal, e-mail, telefone e frequentemente estar nas linhas de produção com operadores.
SUJEITO D	Relatórios e conversas com a equipe, e-mails, decisões de alta direção.
SUJEITO E	Checagem no livro de turno, e-mail, rede da fábrica.
SUJEITO F	Pesquisar os assuntos em pastas/documentos pessoais ou ampliar a pesquisa nos procedimentos organizacionais e/ou internet
SUJEITO G	Leitura de relatórios diários, e-mail com informações sobre os processos, produtos.

Fonte: Elaborado pela autora

Os sujeitos pesquisados apresentaram diferentes procedimentos para buscar as informações necessárias, existindo preferência de busca alimentada pelo hábito e baseada em uma rotina. No que tange a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, os sujeitos já superaram a fase de reconhecimento da necessidade da informação para tomar decisões encontradas no (Quadro 25). Assim, os gestores conseguem fazer a associação da informação que possuem com aquela que precisam buscar, pois possuem a habilidade racional de optar por ações que auxiliem neste processo.

Entretanto, para se efetuar essa articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 2 - “busca de informação”(Quadro 25), falta a sistematização desse contexto organizacional. Quando os processos são descritos em normas, procedimentos e sistemas, as informações são fidedignas e estruturadas com efetividade, aplicabilidade e êxito, proporcionando um gerenciamento adequado e satisfatório com resultados positivos; dessa forma, geram resultados descritos nos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade da informação**, o gestor identifica as fontes e se utiliza dessas

variedades para obter a informação; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, o gestor cria estratégias de busca pela informação efetiva e **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, o gestor possui apropriação de conhecimento da maior parte das informações que foram obtidas.

Quadro 33 – Uso e aplicação da informação no ambiente profissional (questão 8)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Disseminação de conhecimento e apoio para tomada de decisões e procedimentação.
SUJEITO B	A informação e a palavra chave hoje para que o sistema funcione precisamos da informação mais clara possível e com rapidez e utilizando muito o <i>Feedback</i> .
SUJEITO C	Imprescindível, utilizo o dia todo.
SUJEITO D	A informação é aplicada em toda cadeia produtiva .
SUJEITO E	Me baseio na tomada de decisão nas linhas.
SUJEITO F	É indispensável no dia a dia, o uso é constante.
SUJEITO G	Utilizo as informações como base nos processos de rotina das linhas de produção, para tomar ações corretas e que possam facilitar o trabalho de todos.

Fonte: Elaborado pela autora

Os sujeitos pesquisados apresentaram diferentes respostas quanto ao uso e aplicação da informação no contexto organizacional; 71,43% demonstraram que usam a informação em seus processos, rotinas e tomadas de decisões, enquanto 28,57% indicaram que é indispensável, mas não deram maiores detalhes. Dessa forma, demonstra-se que os gestores usam a informação para buscar um resultado. Para a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 3 “uso da informação” (Quadro 26), onde os comportamentos são moldados pela regras e normas e o uso e aplicação da informação é realizado de maneira inteligente, pois existe um cronograma de planejamento adequado, visando a compreensão por parte dos gestores em organizar e sanar a lacuna da informação obtida; para tanto agregar resultados contidos nos padrões: **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, em que o gestor faz a relação do conhecimento adquirido no presente em comparação com o do

passado, analisando a extensão do que foi agregado, descartado e o uso desta informação; **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**, em queo gestoré capaz de sintetizar a informação para o processo de decisãoe **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**, em queo gestorcompreende as normas aplicáveis em documentos e as obedece.

Quadro 34 – Maiores dificuldades dos gestores para obter as informações (questão 9)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Padronização.
SUJEITO B	O <i>feedback</i> .
SUJEITO C	Não tenho dificuldades.
SUJEITO D	Informações sem origens, desconstruídas, mal transmitida.
SUJEITO E	Burocracia de acesso a certos dados.
SUJEITO F	Dependendo do número de pessoas envolvidas, a obtenção de uma resposta clara e específica requer uma pergunta também bem objetiva, e muitas vezes não é a melhor resposta que desejamos.
SUJEITO G	Informações desconstruídas, falha de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora

Dos sujeitos pesquisados, apenas um (1) gestor representando 14,29%, afirmou não ter nenhuma dificuldade e cerca de 85,71%, referente aos 6 gestores restantes, ou seja, a maioria deste universo, apresentou respostas que indicavam a necessidade de uma melhor comunicação efetiva. Para que isso ocorra adequadamente, é fundamental disponibilizar uma estrutura física e virtual, sistemas de informações com comunicação clara, objetiva e ilimitada/livre a todos os colaboradores e de acordo com sua área de atuação. Isso permite que ocorra a transferência e o compartilhamento das informações gerando conhecimento entre os membros.

Dessa forma, a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios em Nível 2 - “busca de informação” (Quadro 25), indica desapontamento dos gestores em relação às expectativas de

busca da informação, além da frustração e inadequação sobre informações que deixaram lacunas e mais dúvidas, dificultando a tomada de decisão que envolve uma solução satisfatória diante da avaliação da informação para a geração de conhecimento. Para tanto, articulam-se os seguintes padrões: **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, em que o gestor busca a informação seja pela interlocução com seus pares ou via eletrônica e o **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, quando o gestor é capaz de articular, avaliar e aplicar criteriosamente tanto as informações como suas fontes.

Quadro 35 – Existência de uma política organizacional para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações usadas nas atividades, processos e gerenciamento (questão 10)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Sim
SUJEITO B	Sim
SUJEITO C	Sim
SUJEITO D	Sim
SUJEITO E	Sim
SUJEITO F	Sim
SUJEITO G	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Como resposta à questão 10, de natureza optativa (afirmativa/negativa), todos os sujeitos pesquisados disseram que a empresa possui política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações usadas nas atividades, processos e gerenciamento, ou seja, 100% de afirmação. Isso resulta em ações empregadas e benéficas a toda organização e seus colaboradores, pois a informação, quando é tratada, armazenada, recuperada e compartilhada, transforma esse processo informacional em diferencial competitivo para a organização, facilitando todo o processo. Dessa maneira, a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, perpassa os três níveis descritos nos (Quadros 24, 25 e 26), “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e**

reconhecendo a necessidade de informação, em que o gestor consegue modificar a informação mediante sua necessidade, buscando concretizar e controlar o seu objetivo; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, em que o gestor compreende desde a organização até o tratamento das informações que foram adquiridas e o **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**, em que o gestor sabe utilizar as diversas estruturas e normas de documentação para uso adequado das informações.

Quadro 36 – Área e profissional responsável pelo tratamento e disseminação da informação (questão 11)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Comunicação e normalização.
SUJEITO B	Áreas de Recursos humanos, treinamentos e área comercial.
SUJEITO C	Áreas de Recursos humanos e Treinamento.
SUJEITO D	Normalmente vem da alta direção ou Recursos humanos.
SUJEITO E	Treinamento e Recursos humanos.
SUJEITO F	Área de comunicação
SUJEITO G	Geralmente o setor de treinamento e Recursos Humanos repassa as informações à todos, de modo que essa informação atinja todos os níveis da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 11 buscou identificar a área e o profissional responsável pelo tratamento e disseminação da informação. Nesse aspecto, cinco (5) participantes, ou 71,43% da população, responderam que a área de Treinamento e Recursos Humanos desempenhava esse papel, enquanto dois (2) participantes ou 28,57% responderam que a área de comunicação era a responsável. Entretanto, vale lembrar que o profissional da informação poderia atuar de maneira direta como agente dentro da organização, considerando-se que é o responsável por tratar, analisar, planejar, recuperar e disponibilizar informações, exercendo o papel de mediador entre os colaboradores e a informação, diagnosticando as necessidades de cada setor e proporcionando sanar as lacunas informacionais, implantando programas aos usuários que os capacitem a acessar e utilizar as fontes adequadamente, para se apropriar da informação, dar significado e construir um novo conhecimento, garantindo a disseminação e compartilhamento em cadeia organizacional.

Assim, esse profissional da informação poderia garantir o desenvolvimento e capacitação dos usuários no acesso, busca e uso da informação de maneira inteligente, caracterizada na articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, perpassando os três níveis descritos nos quadros 24, 25 e 26. Em relação ao Nível 1 - “necessidade de informação”, indica-se o **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade da informação**, em que o gestor identifica a informação, alterando-a para obter o resultado por meio de um planejamento adequado; em relação ao nível 2 “busca de informação” indica-se o **Padrão 1 – conforme descrito anteriormente, e é complementado pela disposição da informação baseada nas estratégias e necessidade da busca para efetuar as tomadas de decisão**; em relação ao nível 2 o **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**, o gestor está apto quanto ao uso de normas de documentação e possui capacidade de síntese da informação voltada ao desenvolvimento e conclusão do projeto; no quesito do nível 3 - “uso da informação”, o **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, por meio da compreensão, o gestor consegue extrair, registrar, gerenciar, organizar e tratar a informação e as fontes de informação, transcendendo o básico para o diferencial, agregando valor e transformando os resultados; ainda no nível 3 descrito anteriormente, o **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**, a compreensão de todos os fatores éticos, legais, sociais e econômicos correspondem diretamente à informação, comunicação e tecnologia, sendo uma fusão de todos os compostos. Se não existe apropriação dessa competência, muito menos haverá uma comunicação, tecnologia e informação adequadas para ações voltadas às tomadas de decisões assertivas.

Quadro 37 – Visão individual da Competência em Informação (questão 12)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Ser claro e objetivo
SUJEITO B	Dando as informações o mais claro possível, com maior agilidade e confiável.
SUJEITO C	Atender objetivos e metas
SUJEITO D	Considero ser adequado.
SUJEITO E	Deixar a informação com fácil acesso e de uma forma onde desde a operação a gerência consiga encontrar os dados necessários.
SUJEITO F	Quando as trocas de informações em que estamos envolvidos proporcionem bons resultados entre as áreas.
SUJEITO G	Passar as informações corretas e que sejam primordiais para obtenção de resultados.

Fonte: Elaborado pela autora

Os sujeitos pesquisados dispõem de respostas diferentes, sendo que todos partem da mesma linha de compreensão (ou 100% dos pesquisados), que a pessoa competente em informação enquanto gestor deverá usar a informação e os dados de maneira clara, objetiva, confiável, ágil, de fácil acesso, transmitindo e compartilhando essa informação para atingir metas e resultados. Porém, esses atributos estão relacionados às habilidades implícitas e desenvolvidas nas pessoas; um método/modelo do qual se utilizam como instrumento dentro do ambiente organizacional, que envolve desde busca, análise, diagnóstico, interpretação, compreensão e aplicabilidade da informação a fim de criar conhecimento, seja este coletivo ou individual.

É possível estabelecer articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, pois o gestor competente em informação deverá perpassar todos os três níveis descritos nos quadros 24, 25 e 26 (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade da informação, Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; 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 e 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. O gestor competente em informação tem a habilidade, capacidade e atitudes voltadas ao manuseio e domínio de equipamentos eletrônicos, informacionais, bases e dados e fontes de informação, dessa maneira se apropria de conhecimento que eleva em seu intelecto “saber”, pois consegue gerenciar, planejar, organizar, alterar, suprir, sanar, transformar e dar significado e confiabilidade às informações a partir da trajetória de busca e uso dessa informação; sua necessidade informacional direciona de maneira lógica e estruturada as alternativas e recursos para solução efetiva de seus problemas e, de maneira inteligente, utiliza este embasamento para eliminar incertezas e tomar decisões assertivas.

Quadro 38 – Cinco habilidades dos gestores para acesso e uso das informações (questão 13)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Não respondeu apesar de um segundo contato solicitando.
SUJEITO B	Informações claras, agilidade, confiável, somente o necessário e decisivo determinante.
SUJEITO C	Comunicação, relacionamento pessoal, integridade, sistemas da informação e avaliar a informação antes de utilizá-la.
SUJEITO D	Bom ouvinte, questionador, articulador, compreensível e facilitador.
SUJEITO E	Dinâmico, fácil aprendizagem, curioso, versátil. O sujeito E só indicou 4 habilidades.
SUJEITO F	Usar o máximo dos sentidos para captar a mensagem, compreender e depois retornar com a resposta de forma clara.
SUJEITO G	Comunicação, agilidade, confiabilidade, honestidade e eficácia.

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 13, um dos pesquisados, ou 14,28% não respondeu, entretanto três, ou 42,87%, da população responderam sobre as habilidades dos gestores para acesso e uso das informações, indicando características pessoais ou qualidades, como relacionamento pessoal, curiosidade e honestidade; 28,57%, ou dois participantes, responderam que a habilidade está relacionada às informações confiáveis, articulação e compreensão enquanto um, ou 14,28% dos pesquisados, usa os sentidos para obter a informação, compreender e dar *feedback*. Desse modo, apesar de os sujeitos pesquisados não indicarem explicitamente as habilidades, é

possível relacionar as respostas dadas com as habilidades baseadas na tecnologia da informação; na qual o acesso e o uso geram conhecimento e comunicação da informação e a habilidade baseada no processo da informação, no qual o gestor utiliza de estratégias para garantir conhecimento e informações diante de novos contextos e, finalmente, a habilidade baseada na construção do conhecimento que implica na análise e avaliação crítica individualmente.

Nesse sentido, as habilidades requeridas para acesso e uso da informação por um gestor ocorrem desde a apropriação e domínio das tecnologias da informação; uso das fontes de informação; processamento da informação de maneira estratégica; controle da informação para que possa fazer um elo de toda trajetória passada até o presente, almejando agregar valor na aplicação futura; construção de conhecimento por meio da análise e avaliação crítica desta informação; uso da informação de maneira criativa e inovadora e percepção do uso da informação para benefício de todos, com decisões inteligentes que geram um novo conhecimento.

Na articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, as **habilidades requeridas pelos gestores para acesso e uso das informações**, perpassam todos os três níveis descritos nos quadros 24, 25 e 26 - “necessidade, busca e uso da Informação”, além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade da informação, Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade; Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias; 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 e 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.** Assim, o gestor reconhece a necessidade de acesso à informação; utilizando de sua cognição, busca compreender o problema para solucioná-lo de maneira satisfatória, resolvendo problemas encontrados dentro

do ambiente organizacional. Também é hábil para relacionar a nova informação com a já existente, necessita de informações técnicas, operacionais e processuais executados por meio de planejamento, métodos, compreensão de normas e sistemas alternativos estruturados que preencham qualquer defasagem de informações.

Quadro 39 – Cinco habilidades dos gestores para tomadas de decisão (questão14)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	<i>Nihil.</i>
SUJEITO B	Treinamentos, confiança, flexibilidade em mudanças, comportamento e comprometimento.
SUJEITO C	Integridade, comprometimento, valorização humana, superação de resultados e melhoria contínua.
SUJEITO D	Delegação, comprometimento, inovador, rapidez e cascadeamento.
SUJEITO E	Ser flexível, confiante, estudioso, saber conversar com seus funcionários.
SUJEITO F	Entender, analisar, propor melhorias, monitorar e agradecer cooperação.
SUJEITO G	Eficiência, dinâmica, comprometimento, confiabilidade e eficácia.

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 14, um dos pesquisados, ou (14,28%) não respondeu, entretanto quatro ou (57,16%) da população, responderam sobre as habilidades dos gestores para tomadas de decisão, indicando características tais como comprometimento, confiança, rapidez e reconhecimento humano. Nesse aspecto, esses gestores estavam apresentando uma das competências necessárias a um profissional “saber engajar-se e comprometer-se”, que ocorre quando este profissional se compromete com riscos e empreendimentos embasados em sua habilidade; um ou (14,28%) dos pesquisados, indica que “sabe se comunicar”, uma das competências e habilidades necessárias, pois o profissional consegue compreender profundamente a informação, modifica e a dissemina, gerando conhecimento, e o último, um ou (14,28%) dos pesquisados, indica que entende e propõe até melhorias; nesse aspecto, está relacionado a “ter visão estratégica”, pois quando se conhece e compreende o negócio, consegue-se visualizar e indicar as oportunidades e alternativas do segmento.

Dessa maneira, além das habilidades “saber comunicar”, “saber engajar-se e comprometer-se” e “ter visão estratégica” descritas acima, outras habilidades são requeridas pelos gestores para tomadas de decisão, implicando em “saber agir”, que são escolhas, decisões e julgamentos nas tomada de decisões; “saber mobilizar

recursos”, que são recursos e forças voltados a competência; “saber aprender”, que ocorre quando a experiência, conhecimento e os modelos mentais são trabalhados e desenvolvidos neste profissional; “saber assumir responsabilidade”, que se refere a assumir a responsabilidade pelo risco e consequência de suas atitudes, desse modo é reconhecido pelas ações realizadas.

Na articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, as habilidades requeridas, de modo geral indicadas pelos gestores para tomada de decisões, perpassam todos os três níveis descritos nos quadros 24, 25 e 26 (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação**, definindo e reconhecendo a necessidade da informação, identifica, altera e controla a informação, estabelece alternativas sistematizadas para a obter a informação; no **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, compreende e aplica as normas para documentação, avalia também a qualidade e quantidade por meio do valor aplicado neste resultado de busca; **Padrão 3– A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, avalia as informações e fontes e suas contradições; **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**, organiza a informação fazendo uso de estruturas diversas e **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**, compreende e cumpre leis, normas e regulamentos relacionados ao acesso e uso da informação na aplicação de suas tomada de decisões.

Quadro 40 – Fontes de informação de uso diário na organização por gestores (questão 15)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Bases de dados; manuais; institutos de pesquisa; intranet; internet;
SUJEITO B	Bases de dados; intranet; comunicação telefônica com as pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente com a minha área.
SUJEITO C	Bases de dados; manuais; institutos de pesquisa; intranet; internet;
SUJEITO D	Bases de dados; manuais; internet;
SUJEITO E	Manuais; intranet; e-mail e livro de turno.
SUJEITO F	Bases de dados; internet; procedimentos; etc.
SUJEITO G	Bases de dados; manuais; institutos de pesquisa; intranet; internet;

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 15 é dissertativa e de múltipla escolha, tendo sido solicitado aos gestores para indicar quais são as fontes de informações que a organização disponibiliza e de que ele faz uso nas tomadas de decisões na sua área de atuação. Os seis gestores ou (85,71%) utilizam a base de dados e a internet, enquanto que (71,42%) ou cincogestores usam a intranet e manuais; apenas (42,85%) ou três fazem uso do instituto de pesquisa. Além disso, (71,42%) ou cinco gestores usam outras fontes, como contato telefônico, esclarecimento com pares e conhecidos, o livro de turno e procedimentos, sendo que a informação deverá estar compilada, organizada, tratada e disponível na unidade de informação¹¹; assim, o gerenciamento da informação por meio de treinamento, definição dos objetivos e metas poderá resultar em processos formais para aplicação no ambiente organizacional.

Na articulação entre padrões e indicadores de Coinfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, as habilidades requeridas para uso das fontes de informação, de modo geral indicada pelos gestores, perpassam os três níveis descritos nos (Quadros 24, 25 e 26), - (“necessidade, busca e uso da informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, registra, retira e gerencia tanto as informações como suas fontes; **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia**

¹¹ Instituição responsável por aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informações (bibliotecas, centros de informação e documentação, entre outros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005, p. 2).

criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias, avalia as informações e suas fontes; **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**, demonstra capacidade de síntese da informação no processo decisório e **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**, obedece as políticas institucionais de acesso às fontes de informação em que está inserido.

Quadro 41 – Fontes de Informação de pesquisa pessoal (questão 16)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Livros e internet.
SUJEITO B	Internet, jornais, revistas e biografias.
SUJEITO C	Internet e consulta com os amigos.
SUJEITO D	Internet
SUJEITO E	“Google” para encontrar mecanismos novos, encontrar empresas que atendam a necessidade.
SUJEITO F	Internet.
SUJEITO G	Jornais, internet.

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 16, a população total ou (100%) usam a internet ou fonte eletrônica para pesquisa pessoal; também os participantes indicaram base formal/papel como: jornais, revistas, biografia, livros e base humana - os pares. Evidencia-se que a base eletrônica se destaca pela agilidade e rapidez com que acessam a informação digital. Os computadores, o uso das fontes, dos sistemas computacionais são importante no dia a dia, mas realmente o diferencial do uso de tudo isso só ocorre à medida que gera aprendizado contínuo, criando o conhecimento, interação e compartilhamento das informações por meio da relação humana, seja entre os membros organizacionais, ou individualmente como seres sociais.

Dessa maneira, a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, as habilidades requeridas de modo geral indicadas pelos gestores no uso de fontes de informação para pesquisas pessoais, perpassam todos os três níveis descritos nos (Quadros 24,

25 e 26), - (“necessidade, busca e uso da Informação”), além de apresentar todas as características descritas nos seguintes padrões: **Padrão 1– A pessoa competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação**, o gestor consegue usar as fontes de informação sejam elas gerais ou específicas em prol do conhecimento; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, o gestor busca a informação por meio de métodos, como uso da fonte eletrônica ou consulta pessoas, isso gera esclarecimento de dúvidas, elimina as incertezas no ambiente em que se encontra e **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, o gestor consegue fazer uma comparação/análise do conhecimento novo em relação ao que já detém, consegue com êxito determinar todas as características implícitas na informação necessária.

Quadro 42 – Compartilhamento e troca de informações e de conhecimento na organização (questão 17)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Reuniões e apresentação de relatórios e-mail.
SUJEITO B	O melhor possível com clareza e confiabilidade nas informações.
SUJEITO C	Ocorre em todos os níveis.
SUJEITO D	Reuniões, atividades em grupos, com membros interdepartamentais, e-mail .
SUJEITO E	Principalmente livro de turno e e-mail.
SUJEITO F	De forma constante, através de reuniões e/ou quadro de avisos.
SUJEITO G	Através de comunicação direta e e-mails.

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 17, da população pesquisada, três gestores, ou (42,85%) responderam que usam as reuniões e fontes eletrônicas (*e-mail*) como compartilhamento e troca de informações e de conhecimento na organização; os outros restantes (57,15%) ou quatro gestores, responderam que utilizam quadros de avisos, livro de turno, relatórios, atividades em grupo, interação entre as áreas, de maneira clara confiável, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Nesse sentido, os gestores necessitam desenvolver em seus colaboradores habilidades voltadas à aprendizagem, atrelando-a ao comprometimento e capacitá-los de modo que se sintam profundamente valorizados. Quando o gestor foca sua atenção na preocupação em motivar, esclarecer, interagir, compreender, ouvir, capacitar e

desenvolver sua área e alinhar sua equipe, esta começa a desempenhar suas atividades com maior qualidade, eliminando “gargalos” e gerando novo conhecimento, por meio de trocas de informações e confiança do grupo em seu gestor e entre os membros da área, os quais correspondem a uma equipe que trabalha sinergicamente para alcançar resultados positivos, contudo, é necessária uma análise minuciosa e sistemática do contexto, buscando os melhores padrões de desempenho.

Diante do exposto, nota-se a existência da Articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, no Nível 3 - “uso da informação” (Quadro 26), descrita nos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação**, o gestor determina um planejamento que consiga executá-lo certamente por meio de um cronograma adequado que envolva a realidade da situação-problema; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, o gestor identifica as lacunas ou falta da informação da informação que foi adquirida; **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, o gestor organiza a informação usando diversas estruturas ou esquemas, isso inclui as necessidades cognitivas de seus colaboradores, à medida que o gestor analisa, identifica, compreende as necessidades de cada membro de sua equipe ele consegue identificar quais colaboradores podem transmitir e gerar conhecimento e aqueles que necessitam de maior desenvolvimento e capacitação, e assim determina um planejamento para alinhar e suprir as necessidades de todos seus colaboradores.

Quadro 43 – Programas de capacitação (acesso e uso da informação) no ambiente organizacional (questão 18)

POPULAÇÃO DA PESQUISA	RESPOSTAS
SUJEITO A	Sim. Não descreveu qual programa.
SUJEITO B	Somos assim, reuniões e quadro de gestão à vista.
SUJEITO C	Sim. Não descreveu qual programa.
SUJEITO D	Oferece treinamentos específicos para que o usuário possa usufruir de toda abrangência dos programas e softwares de gerenciamento de informação.
SUJEITO E	Não.
SUJEITO F	Sempre que alguma ferramenta/sistema novo é implantada os colaboradores recebem treinamento específico.
SUJEITO G	Não que me lembre.

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão 18, dois gestores responderam positivamente que a organização oferece programas de capacitação para o acesso e uso da informação, porém não deram maiores detalhes. Nesse caso, considera-se a resposta como treinamentos específicos, então, quatro, ou (57,14%) dos pesquisados, responderam que a organização dispõe de treinamentos específicos; (28,58%) ou dois gestores, responderam que não há programas e (14,28%) ou um gestor indicou reuniões e quadro de gestão à vista. Portanto, os treinamentos específicos são voltados ao desempenho das atividades operacionais e produtivas; já os programas de capacitação (acesso e uso da informação) no ambiente organizacional voltam-se para a capacitação do usuário, ou seja, dos colaboradores no que se refere ao uso correto das tecnologias e sistemas de informação, uso adequado de bases de dados e fontes de informação. Mais do que capacitar e habilitar os colaboradores, é fundamental transferir conhecimento, e isso só ocorre quando a organização e os gerentes de área conseguem compreender que a aprendizagem, desenvolvimento e capacitação de seus membros organizacionais determinarão o futuro da empresa. Quanto maior for a qualificação dos colaboradores, mais preparados estarão para buscar e usar a informação em benefício da organização e na solução de problemas.

Diante do exposto, observa-se que é possível a articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, nos Níveis 2 e 3 – “busca e uso da informação” - (Quadros 25 e 26). Desse modo, no Nível 2 - “busca de informação” encontram-se os seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação**, o gestor e os demais membros organizacionais usam fontes de

informação tanto as gerais como as específicas isso resulta em aumento de conhecimento; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, o gestor, constrói e implementa estratégias de busca projetadas com efetividade, os caminhos ou ações implementadas devem abranger recursos, informações e alternativas que gerem mudanças no conhecimento dos indivíduos mas que resulte na solução de problemas; já no Nível 3 - “uso da informação” , encontra-se o **Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade**, o gestor identifica lacunas na informação necessária obtida por meio da extração, gerenciamento e registro tanto das informações quanto de suas fontes; **Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**, o gestor organiza a informação usando diversas estruturas ou esquemas, isso inclui identificar as necessidades e implementar programas que desenvolvam as habilidades e capacidades inerentes dos membros organizacionais, moldando seus comportamentos pela busca do conhecimento e aprendizagem diária, despertar o desejo de informações e sede de conhecimento, além do compartilhamento e trocas entre as áreas.

As questões 19, 20 e 21 do questionário (Apêndice B), utilizaram a escala de atitude de Likert¹² e possuem cinco níveis de respostas. Marconi e Lakatos (2013, p. 109-110) descrevem os procedimentos para utilizá-la:

1. Elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes e opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado.
2. Estas proposições são apresentadas a certo número de pessoas que incidirão suas reações, anotando os valores 5,4,3,2,1, que corresponderão a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação, incompleta desaprovação.

Desse modo, foi estruturada a escala de atitude de Likert da seguinte maneira: 5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo; 3 – Nem concordo, nem discordo; 2 – Discordo; 1 – Discordo totalmente.

¹² A Escala Likert mede atitudes e comportamentos utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro (por exemplo, de nada provável para extremamente provável). Ao contrário de uma simples pergunta de resposta "sim ou não", uma Escala Likert permite descobrir níveis de opinião. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>>. Acesso em: 28 fev. 2015.

Quadro 44 – Estratégia de criação e uso da informação por gestores (questão 19)

19.1 A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	0	6	1	0	0
19.2 Devido viver em um mundo dinâmico e incerto	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	1	4	2	0	0
19.3 Ela precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	2	4	0	1	0
19.4 A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	4	3	0	0	0
19.5 Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais.	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	5	1	1	0	0
19.6 As organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	5	2	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às questões de números 19.1 a 19.6, os dados indicados na questão 19.1 afirmam que “criação e utilização da informação são exercidas de maneira estratégica, na sua visão, quando: a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo”; 6 sujeitos pesquisados ou (85,72%) **concordam** com a afirmação e um sujeito ou (14,28%) **nem concorda, nem discorda**, indicando que a maioria ou 85,72% da população pesquisada possui plena compreensão do uso da informação enquanto gerente organizacional e os benefícios de seu uso, mas ainda há a necessidade de alinhamento dos gestores,

pois caracteriza que o sujeito pesquisado que se manteve neutro, ainda está inseguro em relação ao uso da informação estrategicamente pela organização, seja na análise ou na implementação de ações devido às oscilações do contexto externo.

Os dados indicados na questão 19.2, afirmam que “a criação e utilização da informação são exercidas de maneira estratégica, na sua visão, quando: devido viver em um mundo dinâmico e incerto”; um sujeito (14,28%) da população pesquisada **concorda totalmente**, enquanto quatro sujeitos ou (57,14%) da população **concordam** e dois ou (28,58%) **nem concordam, nem discordam**, indicando ainda como se já constatou anteriormente que a maioria (57,14%) da população pesquisada possui percepção de que a informação é fundamental diante das mudanças econômicas, sociais, políticas que a organização enfrenta diariamente; essa incerteza e dinâmica desse mundo mutável exige dos gestores estratégias quanto ao uso e criação da informação. Entretanto, ainda persiste a necessidade de alinhamento, capacitação e desenvolvimento das habilidades dos gestores que se mantiveram neutros, no que tange ao uso da informação diante deste ambiente instável, e de uma maior reflexão do valor agregado que a informação produz em todos os âmbitos organizacionais, pessoais, mercado, cultural e socioeconômico.

A questão 19.3 afirma que “a criação e utilização da informação são exercidas de maneira estratégica, na sua visão, quando: ela precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia”; dois sujeitos (28,58%) da população **concordam totalmente**, enquanto quatro sujeitos (57,14%) da população **concordam** e um (14,28%) da população **discorda**. Nesse aspecto, a maioria dos sujeitos 57,14% concorda que a organização precisa disponibilizar suprimento, materiais, recursos e energia confiáveis para desempenhar suas atividades. Sem os recursos adequados - matéria-prima, logística, colaboradores qualificados, infraestrutura, áreas produtivas, marketing, financeiro, vendas, planejamento e ações sistematizadas e estruturadas, a consequência é a impossibilidade de atingir resultados e metas estabelecidos. A resposta do sujeito pesquisado que discordou evidencia uma adequação melhor em seu preparo, diante do ambiente e da função gerencial que desempenha para não gerar decisões negativas que influenciarão os resultados.

A questão 19.4 afirma que “a criação e utilização da informação são exercidas de maneira estratégica, na sua visão, quando: a organização cria, organiza e

processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado”; quatro sujeitos (57,14%) da população **concordam totalmente**, enquanto três sujeitos (42,86%) da população **concordam**. Nesse quesito, a maioria dos sujeitos 57,14% concorda plenamente, enquanto 42,86% concorda com a afirmação, demonstrando que acreditam que quando a organização possibilita o gerenciamento efetivo da informação, desde sua criação, organização e processamento, isso resultará em aprendizado, compartilhamento e geração de novos conhecimentos.

A questão 19.5 afirma que “a criação e utilização da informação são exercidas de maneira estratégica, na sua visão, quando: novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais”; cinco sujeitos (71,44%) da população **concordam totalmente**, enquanto um sujeito (14,28%) da população **concorda** e um sujeito (14,28%) da população **nem concorda, nem discorda**. Nesta questão, a maioria dos sujeitos (71,44%) concorda plenamente com a afirmação, demonstrando que acreditam que quando a organização quando oferece o desenvolvimento de capacidade e habilidades embasadas nesses novos conhecimentos adquiridos, a melhoria dos processos organizacionais alcançam o sucesso. O bom desempenho dos processos resulta em melhor qualidade, menor desperdício e preço competitivo.

A questão 19.6 afirma que “a criação e utilização da informação são exercidas de maneira estratégica, na sua visão, quando: as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes”; cinco sujeitos (71,44%) da população **concordam totalmente**, enquanto dois sujeitos (28,56%) da população **concordam** com a afirmação. Nesse aspecto, a maioria dos sujeitos (71,44%) concorda plenamente com a afirmação de que as informações são imprescindíveis nas tomadas de decisões, porém, para que as ações sejam colocadas em prática, é necessário buscar, avaliar e compreender profundamente os aspectos que envolvem essa informação, como divergência, análise comparativa entre a nova informação e a informação já adquirida, planejamento, suprir as dúvidas e incertezas, para que as tomadas de decisões gerem crescimento e diferenciais à organização.

Desse modo, as questões de números 19.1 a 19.6 apresentam uma articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, nos Níveis 2 e 3 (Quadros 25 e 26). Em relação ao Nível 2: “busca de informação”, encontram-se o **Padrão 1 – A pessoa**

competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação, o gestor consegue determinar quais são as informações que necessita, quais são as informações que este dispõe e emprega estratégias para obter essa informação por meio de suas decisões; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação, acessa a informação com efetividade**; as estratégias de busca são implementadas e utilizadas com efetividade. Já no Nível 3 - “uso da informação”, reporta-se aos seguintes padrões: **Padrão 1 – A pessoa competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação**, o gestor consegue identificar a informação necessária alterando-a quando necessário sem perder o foco e o controle; **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**, o gestor possui a habilidade de sintetizar, organizar e estruturar a informação para aplicar em seus processos decisórios, o ambiente de negócios é um ambiente incerto, carente de medidas com informações profundas e completas da área técnica, operacional e processual, levando em consideração o contexto interno e externo, para decisões inteligentes e assertivas.

Quadro 45 – Necessidade da percepção na análise e uso da informação, implicando em diversos aspectos: (questão 20)

20.1 Percepção da informação pelo indivíduo	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	2	4	0	1	0
20.2 Acesso e obtenção da informação completa	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	3	3	1	0	0
20.3 Análise da informação a partir da pertinência	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	1	5	1	0	0
20.4 Ajuste da informação a partir da vivência e experiência	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1

			3		
Dados coletados	1	5	0	1	0
20.5 Avaliação de outras informações ou alternativas	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	2	5	0	0	0
20.6 Avaliação de possíveis resultados positivos	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	0	5	1	1	0
20.7 Avaliação de possíveis resultados negativos	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	1	4	1	1	0
20.8 Tomada de decisão	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	5	2	0	0	0
20.9 Uso e aplicação da informação no ambiente organizacional	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	4	3	0	0	0
20.10 Uso e aplicação da informação no ambiente organizacional	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	0	5	2	0	0

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às questões de números 20.1 a 20.10, os dados indicados na questão 20.1 afirmam que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como percepção da informação pelo indivíduo”; dois sujeitos (28,57%) da população pesquisada **concordam totalmente**, enquanto quatro sujeitos (57,15%) da população **concordam** com a afirmação e um sujeito pesquisado (14,28%) **discorda**. Nesta resposta, a maioria dos sujeitos (57,15%) concordam com a afirmação de que quando o indivíduo consegue ter essa

percepção sobre a informação, ele busca estratégias para alcançar a informação e usá-la de modo inteligente; é uma análise que ocorre do indivíduo em relação à informação, a organização, ao mercado, ao processo, ao seu próprio conhecimento adquirido e experiências vividas; é uma análise do ambiente interno, externo e individual antes de tomar as decisões. Entretanto, ainda um gestor discordou que a percepção da informação é necessária, demonstrando que neste âmbito é necessário ter programas que desenvolvam esta percepção da informação, gerando domínio por parte deste gestor, no que tange a análise e uso da informação.

Na questão 20.2 afirma-se que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como acesso e obtenção da informação completa”; três sujeitos (42,86%) da população pesquisada **concordam totalmente**, enquanto três sujeitos (42,86%) da população **concordam** com a afirmação e um sujeito (14,28%) **nem concorda, nem discorda**. Neste quesito, houve um equilíbrio entre os sujeitos que concordam plenamente e os que apenas concordam com a afirmação, sendo que apenas um sujeito pesquisado manteve-se neutro, sobre o fato de que quando o acesso e a aquisição da informação completa ocorrem de maneira efetiva e com êxito, isso gera satisfação, motivação, agilidade, rapidez e tomadas de decisão perpicazes e lucráveis.

A questão 20.3 afirma que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como análise da informação a partir da pertinência”; um sujeito (14,28%) **concorda totalmente**, enquanto cinco sujeitos (71,44%) da população **concordam** com a afirmação e um sujeito (14,28%) **nem concorda, nem discorda**. Neste quesito, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam que o gerenciamento da informação está atrelado a uma conveniente condição apropriada e oportuna, propícia e favorável para realizar a análise da informação.

Na questão 20.4 afirma-se que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como ajuste da informação a partir da vivência e experiência”; um sujeito (14,28%) **concorda totalmente**, enquanto cinco sujeitos (71,44%) da

população **concordam** com a afirmação e um sujeito (14,28%) **discorda**. Nesse aspecto, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam que o gerenciamento da informação necessita de ajustes no decorrer do tempo; as informações fluem de maneira dinâmica e o que hoje é inovador e usual, amanhã já estará ultrapassado e incompleto. Isso requer dos gestores alinhamento e compreensão nas mudanças e atualizações diárias, pois quando novas informações chegam e com elas novas experiências são adquiridas, pode-se fazer um *upgraden* as informações disponibilizadas pela organização, em grupo por meio do compartilhamento, e criar novos produtos/serviços e gerar conhecimento.

A questão 20.5 afirma que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos tais como avaliação de outras informações ou alternativas”; dois sujeitos (28,56%) **concordam totalmente**, enquanto cinco sujeitos (71,44%) da população **concordam** com a afirmação. Neste quesito, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam que o gerenciamento da informação necessita de avaliação de outras informações e alternativas; analisar as informações de maneira criteriosa, buscando compreender e expandir o campo de conhecimento estabelecendo comparações de informações, do contexto e dos processos, gera alternativas viáveis que poderão ser implementadas na solução e eliminação de problemas.

A questão 20.6 afirma que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como avaliação possíveis resultados positivos”; cinco sujeitos (71,44%) **concordam**, enquanto um sujeito (14,28%) da população **nem concorda, nem discorda** e um sujeito (14,28%) **discorda** da afirmação. Nesse aspecto, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam que a gestão da informação necessita de avaliação para possíveis resultados positivos; o planejamento consiste em compreender e avaliar todos os impactos e retorno que o gestor obterá na implementação de determinada ação e tomada de decisão. Estar preparado significa para o gestor prever e prevenir dificuldades baseadas no planejamento, gerenciamento, análise e uso assertivo das informações.

A questão 20.7 afirma que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso

necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como avaliação possíveis resultados negativos”; um sujeito pesquisado (14,28%) **concorda totalmente**, enquanto quatro sujeitos (57,15%) da população **concordam**, um sujeito (14,28%) **nem concorda, nem discorda** e um sujeito (14,28%) **discorda** da afirmação. Nesta resposta, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam que a gestão da informação necessita de avaliação para possíveis resultados negativos, pois o impacto que uma ação e tomada de decisão equivocada causa é muito devastador, vez que gera desconforto e insegurança em seus colaboradores, que se preocupam com seus empregos; a empresa se compromete financeiramente e sua imagem fica prejudicada em relação ao mercado de negócio. Além disso, seu gestor fica desacreditado diante do grupo, portanto essa medida de avaliação deve ser executada com muita cautela, buscando o melhor para a organização e seus membros.

A questão 20.8 afirma que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como tomada de decisão”; cinco sujeitos (71,43%) **concordam totalmente**, enquanto dois sujeitos (28,57%) da população **concordam** com a afirmação. Neste caso, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam plenamente que o gerenciamento da informação está diretamente relacionado à tomada de decisão. A apropriação da informação, sua compreensão e domínio por parte dos gestores, possibilitam tomadas de decisões eficazes e lucrativas à organização. Quando o acesso e uso da informação são realizados de maneira adequada, com a interação e comunicação das áreas, de maneira organizada, estruturada e sistematizada, a tomada de decisão tende a ser a melhor possível.

Na questão 20.9 afirma-se que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos tais como uso e aplicação da informação no ambiente organizacional”; quatro sujeitos (57,14%) **concordam totalmente**, enquanto três sujeitos (42,86%) da população **concordam** com a afirmação. Nesse caso, a maioria dos sujeitos pesquisados concorda plenamente que o gerenciamento da informação está diretamente relacionado ao uso e aplicação da informação no ambiente organizacional. A organização possui métodos, normas, procedimentos e políticas

que determinam o uso da informação e ações baseadas nestas informações que serão executadas, assim, quanto maior a capacidade e habilidade de seus membros em utilizar os fluxos de informações, tratando, disseminando e compartilhando as informações dentro da organização, todos só tendem a ganhar como valor agregado que é produzido sobre o uso e aplicação da informação.

A questão 20.10 afirma que “a gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade no ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, envolvendo diversos aspectos, tais como retroalimentação das informações existentes dentro e fora do ambiente organizacional”; cinco sujeitos (71,43%) **concordam**, enquanto 2 sujeitos (28,57%) da população **nem concordam, nem discordam** com a afirmação. Neste caso, a maioria dos sujeitos pesquisados concordam que o gerenciamento da informação está diretamente relacionado à retroalimentação das informações, ou seja, é um processo cíclico de informações que são abastecidas continuamente, utilizando-se de informações do macro e microambiente organizacional.

Desse modo, as questões de números 20.1 a 20.10 permitem uma articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, que perpassam os dois níveis: “busca e uso da informação” (Quadros 25 e 26). Em relação ao ao Nível 2 - “busca de informação” encontram-se o **Padrão 2 – A pessoa competente em informação, acessa a informação com efetividade**; o gestor faz uma seleção dos métodos ou sistemas para buscar, acessar e recuperar as informações que necessita; **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**, o gestor possui a habilidade de sintetizar, organizar e estruturar a informação para aplicar em seus projetos. No nível 3 - “uso da informação” indica-se o seguinte padrão: **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**, o gestor compreende todo esse contexto que envolve a informação e também a comunicação e tecnologia empregadas no uso da informação, estabelecer critérios, recursos e ações reais, alinhadas aos objetivos e desempenho organizacional com um fluxo de informação consolidado resulta em tomada de decisões de alta *performance*.

Quadro 46 – As fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano, na visão dos gestores (questão 21)

21.1 As normas com procedimentos e especificações claras	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	3	4	0	0	0
21.2 Os registros que utilizam diferentes suportes como (papel, digital, eletrônico).	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	3	3	0	1	0
21.3 Os dados e as informações que circulam em distintos meios como (malote/correio interno).	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	1	3	1	0	2
21.4 Os dados e as informações disponíveis no sistema de informação interno (Intranet).	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	3	4	0	0	0
21.5 Os dados e as informações disponíveis no ambiente Web (Internet).	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	2	3	1	1	0
21.6 O tratamento e disseminação das informações por um profissional da informação, onde este facilitará a Gestão da Informação, gerando acesso e uso.	ESCALA DE VALOR				
	Concordo totalmente 5	Concordo 4	Nem concordo, nem discordo 3	Discordo 2	Discordo totalmente 1
Dados coletados	1	1	5	0	0

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às questões de números 21.1 a 21.6, os dados indicados na questão 21.1 afirmam que “as informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Assim, as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são as normas com procedimentos e especificações claras”; três sujeitos (42,85%) da população pesquisada **concordam totalmente**, enquanto quatro sujeitos (57,15%) da população **concordam** com a afirmação. Neste caso, apesar de a maioria dos sujeitos (57,15%) concordarem com a afirmação, podemos notar o equilíbrio quanto

à crença de normas e especificações serem consideradas ferramentas eficazes que trazem agilidade e confiança, à medida que as normas e procedimentos gerem o compartilhamento do aprendizado e há interação entre as pessoas; o registro desse fluxo de informação estruturado vai estar sempre alinhado e voltado ao acesso e uso da informação. Desse modo, todos os membros organizacionais crescem como profissionais, individual e coletivamente; o conhecimento gera efetividade e valores, pois o indivíduo consegue fazer a leitura do velho aprendizado com a informação nova e resulta em um novo conhecimento.

A questão 21.2 afirma que “as informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Assim, as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são os registros que utilizam diferentes suportes (papel, digital e eletrônico)”; três sujeitos (42,85%) da população pesquisada **concordam totalmente**, enquanto três sujeitos (42,85%) da população pesquisada **concordam**, e, um sujeito **discorda** da afirmação. Pode-se perceber o equilíbrio que há na concordância plena das respostas e na concordância delas, indicando que os gestores compreendem que o suporte como papel geralmente são os manuais de procedimentos; os meios digitais são os sistemas que dão suporte a dados produtivos, vendas, matéria-prima, auxiliando na própria gestão, enquanto os eletrônicos são os computadores e ferramentas informacionais. Esse conjunto de suportes buscam facilitar, agilizar e reter informações que façam a diferença no momento de consulta, desenhando um direcionamento e expandindo a visão do gestor que deseja recuperar a informação necessária, havendo a necessidade de alinhamento por parte desse gestor que discorda que estas são as fontes mais utilizadas diariamente no presente século.

Na questão 21.3 afirma-se que “as informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Assim as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são os dados e as informações que circulam em distintos meios como (malote/correio interno)”; um sujeito (14,28%) da população pesquisada **concorda totalmente**, enquanto três sujeitos (42,86%) da população pesquisada **concordam**; um sujeito (14,28%) da população pesquisada **nem concorda, nem discorda**, e, dois sujeitos (28,58%) da população pesquisada **discordam totalmente** da afirmação. Pode-se perceber que a maioria dos pesquisados concordam com a colocação, indicando que os gestores compreendem e fazem uso dessa fonte de informação. Geralmente

os malotes são utilizados para enviar informações, relatórios e planilhas de uma área para outra ou de uma unidade para outra. Já o correio interno pode ser disponibilizado pelo sistema de informação interno como a *intranet*, pois é rápido e economiza tempo muitas vezes, se o gestor necessitar de uma comunicação imediata, poderá acessar a *internet* e utilizar os dispositivos como câmeras para fala em tempo real.

A questão 21.4 afirma que “as informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Assim, as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são os dados e as informações disponíveis no sistema de informação interno (*Intranet*)”; três sujeitos (42,86%) da população pesquisada **concordam totalmente**, enquanto quatro sujeitos (57,14%) da população pesquisada **concordam** com a afirmação. Desse modo, os gestores buscam em primeira mão os dados e informações encontrados no sistema de informação que a empresa detém (*intranet*), para depois desse contato e assimilação das informações, fazer diagnóstico e chegar à conclusão se há incertezas, falta de complementação das informações, ou se as informações disponíveis já sofreram mudanças e necessitam de atualizações.

Na questão 21.5 afirma-se que “as informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Assim, as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são os dados e as informações disponíveis nos ambientes *web* (*internet*)”; dois sujeitos (28,58%) da população pesquisada **concordam totalmente**, enquanto três sujeitos (42,86%) da população pesquisada **concordam** com a afirmação, um sujeito pesquisado (14,28%) da população **nem concorda, nem discorda** e um sujeito pesquisado (14,28%) da população **discorda** da afirmação. Neste quesito, os gestores buscam como foi mencionado anteriormente, primeiro verificar as fontes de que a organização dispõe; se nesse contato inicial ainda persiste o desconforto e a carência em relação a alguma informação ou dados que o gestor não conseguiu alcançar, este utilizará outros meios para obter as informações como a *internet*, pois os gestores só conseguem sucesso em suas tomadas de decisão quando avaliam criteriosamente todas as informações, eliminando erros.

Por fim, a questão 21.6 afirma que “as informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Desse modo, as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são

o tratamento e disseminação das informações por um profissional da informação, que facilitará a gestão da informação, gerando acesso e uso”; um sujeito (14,28%) da população **concorda totalmente**, enquanto um sujeito (14,28%) da população pesquisada **concorda** com a afirmação e cinco sujeitos pesquisados (71,44%) da população **nem concordam, nem discordam** com a afirmação.

Nesta resposta, a maioria dos gestores se posicionou neutra; esse reflexo talvez seja devido ao fato de a organização não dispor de um profissional da informação e desconhecer que esse profissional exerce a mediação entre o receptor e sua fonte emissora, conseguindo diagnosticar a necessidade informacional e direcioná-lo no caminho correto. Assim, possui a competência em acessar, tratar, usar, recuperar, disseminar e transmitir as informações nos diversos níveis organizacionais, oferecendo orientações claras, objetivas, assertivas, rápidas, fiéis e efetiva, superando expectativas e suprimindo todas as necessidades que as organizações enfrentam diante de um mundo de transformações e incertezas.

Desse modo, as questões de números 21.1 a 21.6 apresentam uma articulação entre padrões e indicadores de ColInfo e diferentes abordagens conceituais de processos decisórios, perpassando os níveis 2 e 3 - “busca e uso da informação” (Quadros 25 e 26). Em relação ao nível 2 - “busca de informação”, encontram-se o **Padrão 1 – A pessoa competente em informação, determina a natureza e a extensão da necessidade de informação, definindo e reconhecendo a necessidade de informação**, o gestor consegue identificar uma variedade de tipos e formatos de fontes que ajudarão em suas decisões; **Padrão 2 – A pessoa competente em informação, acessa a informação com efetividade**; o gestor faz uma seleção dos métodos ou sistemas para buscar, acessar e recuperar as informações que necessita; já no nível 3 - “uso da informação” encontra-se o **Padrão 3 – A pessoa competente em informação, avalia criticamente a informação e suas fontes, demonstrando conhecimento da maior parte das ideias contidas nas informações necessárias**; o gestor compreende a necessidade de analisar a veracidade e precisão completa dos dados e fatos e **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**. O gestor obedece as políticas institucionais quanto ao acesso e fontes de informação. A alta gerência é responsável por analisar as informações de maneira sistêmica e identificar alternativas que solucionem os

conflitos. Quando se implementa uma área própria para desempenhar a gestão da informação, essa área possui a responsabilidade e o comprometimento de abranger e identificar a necessidade de seus respectivos membros e alinhar esse *déficit*, seja aderindo aos programas de treinamento, seja desenvolvendo as competências e gerando conhecimento à todos os colaboradores.

Na questão 22, sobre as considerações pessoais da pesquisa, não obtivemos respostas dos gestores, encerrando-se assim a pesquisa relativa ao questionário.

6.4 Entrevista estruturada

Esta etapa refere-se à análise das respostas obtidas com o uso das técnicas de entrevista estruturada. Para tanto, participou desse processo a coordenadora de Recursos Humanos da empresa unidade de Agudos/SP, sendo que o embasamento da entrevista proporcionou conhecer um pouco mais da realidade organizacional em que a empresa está inserida.

Em relação às atribuições da entrevistada foi possível observar que há grande responsabilidade organizacional:

“Sou coordenadora responsável pela área de Recursos Humanos, fábrica e florestal da unidade de Agudos/SP, além da florestal de Piratininga/SP e Lençóis Paulista/SP. As minhas atribuições aqui são coordenar a área, responsável também por admissão, demissão, homologação, recrutamento e seleção; a comunicação está inserida na gestão; o meu trabalho é identificar junto ao negócio as necessidades dos colaboradores, auxiliando-os e encaminhando estas mesmas necessidades para a área especialista, que é o RH central em São Paulo, desse modo, o Recursos Humanos Central desenvolverá os projetos que o negócio necessita, retornando para a aplicação deste projeto na unidade de Agudos”.

A resposta da coordenadora responsável permitiu conhecer suas atividades perante a organização enquanto gestora de pessoas. Suas atribuições se estendem desde a admissão até a identificação das necessidades de seus colaboradores, repassando o que não pode ser resolvido na unidade para a área central, localizada em São Paulo.

Assim, essa coordenação possui um papel diferenciador na organização de promover o alcance dos objetivos, metas, resultados e missão, dentro de um ambiente organizacional competitivo, por meio do diagnóstico das necessidades,

desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, implantando programas e estabelecendo confiança nos padrões adotados e na garantia de uma estrutura adequada e saudável para o desempenho de suas tarefas.

Com relação à definição pessoal sobre o que é a informação, a entrevistada demonstra plena consciência que a informação serve como aporte e subsídio para gerar conhecimento efetivo nas tomadas de decisões organizacionais:

“É a base de tudo no meu trabalho, informação é tudo aquilo que agrega um conhecimento para auxiliar nas tomadas de decisões, é um conhecimento de tudo que nós recebemos”.

A resposta da coordenadora entrevistada corrobora as pesquisas bibliográficas utilizadas para elaboração desta dissertação, e demonstra o alto valor da informação servindo como base na efetivação das atividades, e apresenta concordância com as respostas concedidas pelos gestores na questão 5 do questionário. A informação é um recurso indispensável dentro e fora do ambiente organizacional, cabendo à empresa utilizar-se da informação de forma inteligente. “Assim, pode-se dizer que para ser competitivo é necessário ter informação, pois somente com esse recurso é possível formular estratégias bem articuladas com o ambiente em que a empresa está inserida” (BELLUZZO; FERES, 2003, p. 6).

Dessa maneira, a informação gera estratégias consolidadas que garantem resultados assertivos, portanto a organização que almeja sucesso em seus processos produtivos é dependente desta informação para anular qualquer dúvida ou insegurança que as ações presentes e futuras possam gerar.

No questionamento efetuado à entrevistada sobre a empresa possuir alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações, podemos observar que apesar da ausência desse elemento estratégico para as organizações, a empresa está preocupada em disseminar e compartilhar as informações de maneira abrangente:

“Ela não possui uma política de informações, porém a empresa dissemina todas as informações, principalmente as estratégicas para todos os níveis hierárquicos”.

De acordo com a resposta da coordenadora, a empresa não possui nenhuma política de tratamento de informações; isso diverge das respostas concedidas pelos

gestores na questão 10 do questionário. A organização “[...] necessariamente, precisa se organizar internamente (coleta e tratamento dos dados, tecnologias de comunicação, etc.), de modo a permitir o fluxo interno das informações que produz” (BELLUZZO; FERES, 2003, p. 6). Desse modo, as empresas produzem e adquirem informações constantemente, é um processo contínuo e dual (aquisição e produção), havendo a necessidade de políticas de tratamento das informações para o desempenho correto da organização diante do ambiente competitivo em que está inserida.

No intuito de verificar se havia alguma área ou algum profissional responsável pelo processo de tratar e disseminar novas informações sobre o mercado como, por exemplo, as informações econômicas, sociais, culturais e históricas para a toda a organização, observou-se que a organização tem uma área que desempenha essa função:

“É a área de comunicação, ela é uma área especialista localizada em São Paulo e, repassa à unidade de Agudos/SP tudo aquilo que é para ser informado aos colaboradores em todos os níveis, para que a informação seja disseminada na unidade”.

A resposta da coordenadora indica que existe uma área de comunicação, uma vez que na questão 11 do questionário dois gestores também a indicaram. Como podemos observar na resposta anterior não há política de tratamento das informações; a área de comunicação localizada em São Paulo/SP repassa as informações que devem ser comunicadas aos membros organizacionais da unidade de Agudos/SP.

Contudo, seria recomendável que a empresa contasse com um profissional da informação, vez que desempenha um papel fundamental e estratégico na organização, conforme podemos observar nas seguintes palavras:

O acesso e uso dessa informação precisa ser mediado por profissionais cujo perfil vá além de um simples organizador, apresentando-se como um agente intermediário na busca, seleção, divulgação e gestão dos fluxos de informação sob a ótica do cliente/usuário, a fim de que as empresas possam criar e implementar sistemas de informação ainda mais flexíveis e eficazes para o atendimento de suas necessidades de informação seletiva, contextual ou utilitária. (BELLUZZO; FERES, 2003, p. 7).

Além desse profissional identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações, ele também é responsável pela identificação da necessidade de informação pelos membros organizacionais em todos os níveis e é o mediador da informação, ou seja, é o elo entre a informação e o usuário/colaborador, desde o acesso até o uso efetivo e inteligente da informação. Além disso, possui a capacidade de sintetizar, estruturar e gerenciar todo o processo do fluxo de informações e domínio de conhecimento para desempenhar essa função dentro e fora do ambiente organizacional; por todos esses aspectos, e pela formação acadêmica voltada especificamente à informação, sua presença na organização é imprescindível para um futuro promissor nos ambientes de negócios.

Já em relação, ao questionamento sobre como a entrevistada enxerga a informação para o processo de tomada de decisão, que envolve desse modo, os gestores da unidade que estão sob a sua responsabilidade, podemos observar que há preocupação por parte da Coordenadora em disponibilizar a informação como subsídio para as efetivas tomadas de decisão:

“Eles precisam ter acesso a informação de todos os níveis, os gestores têm que ter informações do processo como está fluindo o seu funcionamento para tomar decisões que em muitas vezes essas decisões só cabem a eles, mas eles lidam com a informação diariamente, por meio de reuniões diárias com os coordenadores para tomar decisões e trocar informações entre as áreas e também há reuniões mensalmente dos resultados da área operacional onde é compartilhada toda as informações com os indicadores, isso retorna para os supervisores, coordenadores, gerentes e assim sucessivamente”.

A informação é a matéria-prima para todo o processo organizacional, uma vez que sem ela é impossível planejar, vislumbrar o futuro da empresa ou se preparar para as oscilações do mercado econômico. As tomadas de decisão dentro do ambiente empresarial necessitam de uma estruturação e sistematização dessas informações que vão gerar ações assertivas adotadas pelos gestores; o compartilhamento dessas informações entre as áreas, coordenadores, supervisores, gerentes e outros colaboradores e o retorno ao nível hierárquico maior para o menor, conforme explicitado na resposta pela coordenadora, proporciona interação e troca de conhecimento, assegurando maior confiabilidade nas tomadas de decisões.

Podemos ressaltar essa afirmação, conforme abordam Belluzzo e Feres (2013, p. 6, grifo nosso):

A oferta e uso da informação para aquisição do conhecimento setor produtivo, é um recurso que se torna cada vez mais necessário e urgente para subsidiar à tomada de decisões nas empresas brasileiras, visando a competitividade. Na dinâmica que envolve a globalização da economia, o poder da competitividade está centrado no acesso contínuo às informações estratégicas a respeito de mercado, barreiras técnicas, legislação, companhias, produtos, tecnologia, etc.

Dessa forma, as empresas que detêm essas informações e conseguem fazer essa inter-relação entre a informação, o conhecimento gerado e as possíveis estratégias aplicáveis alcançam a maturidade para consolidar e tomar decisões vantajosas para a organização.

Com relação ao questionamento sobre como os gestores da unidade utilizam a informação para gerar conhecimento, podemos observar a relação benéfica que vigora entre o uso da informação na geração de conhecimento para os gestores:

“Sim, eles usam a informação que eles recebem para gerar um conhecimento maior, à medida que você possui mais informação isso resultará em maior conhecimento, isso poderá auxiliar nas tomadas de decisões com assertividade, adquirindo conhecimento por meio das informações”.

A resposta da coordenadora, indica que os gestores fazem uso da informação, pode ser complementada com a resposta fornecida na questão anterior 5, que demonstrou ocorrer por meio de reuniões e trocas de informações entre os colaboradores e seus superiores.

A literatura especializada aborda o conhecimento tácito baseado em crença, valores e comportamentos interiorizados nos indivíduos e o conhecimento explicitado, que é aquele em que o indivíduo consegue fazer a relação das suas experiências anteriores com a informação que está sendo adquirida, interagindo dessa forma com outros membros organizacionais e compartilhando informações que trazem significado aos indivíduos e geram o conhecimento que pode ser transmitido.

Ressaltando a relação fundamental da informação e conhecimento, Belluzzo e Feres (2003, p. 6) trazem a seguinte explanação:

Assim, pode-se dizer que para ser competitivo é necessário ter informação, pois somente com esse recurso é possível formular estratégias bem articuladas com o ambiente que a empresa está

inserida [...] Assim, para sua aprendizagem, a empresa precisa explorar o conhecimento existente sobre suas atividades, seja no ambiente interno, bem como do ambiente externo, e, para tanto, precisa também obter informações.

A informação é um recurso que as empresas podem usar, vez que elas dispõem dessa gama de conhecimento dentro e fora do seu ambiente organizacional, seus colaboradores conhecem o processo, sabem das falhas e identificam a necessidade de correção. Quando a empresa consegue mapear esse conhecimento impregnado nos indivíduos e transforma esse conhecimento em informações confiáveis, estruturadas e sistematizadas, a organização proporciona maior agilidade, qualidade e menor oneração em seus processos produtivos.

Ainda para as autoras mencionadas, pressupõe-se que:

A utilização de uma estratégia voltada para o conhecimento permite que a organização valorize os ativos intangíveis criando um ambiente eficaz e propício para que os seus funcionários desempenhem as suas atividades com maior interação e tendo uma clara noção da importância da aplicação e disseminação do conhecimento pelos vários setores da organização (BELLUZZO; FERES, 2003, p. 4).

Proporcionar um ambiente adequado para os colaboradores interagirem entre si, resultando na troca de conhecimento é uma estratégia que traz benefícios à organização, colaboradores e à própria sociedade, porque o conhecimento transforma os indivíduos, suas crenças e comportamentos, sendo um progresso individual, coletivo, organizacional e social para toda vida.

Desse modo, a preocupação organizacional é evidenciada ao se verificar como que ocorre o compartilhamento das informações existentes entre os gestores da unidade, apresentada na resposta da entrevistada:

“Em reuniões diárias e mensais e análise da necessidade durante o processo que exija resolução imediata, rapidamente é agendada reunião com as áreas envolvidas para se tomar as melhores decisões no processo”.

A resposta da coordenadora indica a realização de reuniões diárias e mensais para o compartilhamento das informações entre os gestores, reforçando a mesma resposta apresentada por quatro gestores na questão 17 do questionário; a forma

mais rápida de aprendizado é essa, quando há a transferência de informações e interatividade entre as áreas, colaboradores, setores, clientes e fornecedores.

Algumas empresas fazem uso de formas virtuais (internet) para compartilhar e trocar informações; porém, o contato social e físico ainda é mais propício para gerar o aprendizado e conhecimento. As seguintes afirmações reforçam essa ideia:

As situações naturais para compartilhar conhecimento são aquelas que os colegas estão presentes fisicamente no local de trabalho. Nos casos em que houver menos oportunidades para trabalhar em conjunto ou para se reunir informalmente, devem-se fazer esforços para organizar situações sociais em que se possa compartilhar conhecimento. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 138-139).

Quando a organização estimula esse aprendizado e compartilhamento de informações, seja nas reuniões, eventos e treinamentos, os colaboradores interagem entre si, gerando um ambiente favorável para troca de experiências, eliminando dúvidas e adquirindo novas informações, de modo que toda essa relação entre os sujeitos organizacionais determina um novo conhecimento.

Neste contexto, a comunicação desempenha um papel importante na organização, dessa forma a definição do que é comunicação e normatização na unidade, bem como qual área é responsável por este processo, é explicado nas seguintes palavras da Coordenadora entrevistada:

“Comunicação¹³ é uma área específica localizada em São Paulo/SP; na unidade de Agudos/SP existe uma pessoa responsável pela comunicação, mas ela se reporta a São Paulo/SP. Normatização¹⁴ é a área responsável por todo o conjunto de normas e procedimentos, existe essa área na unidade de Agudos/SP, mas ela também se reporta à área corporativa em São Paulo/SP, onde a mesma realiza todos os procedimentos e são documentados, porque cada área tem o seu próprio procedimento do processo”.

A resposta da coordenadora teve por objetivo informar melhor sobre as áreas responsáveis pelo tratamento e disseminação da informação, conforme descrito na

¹³ Enquanto a comunicação é um ato interindividual, o ato de transmitir se dá pela utilização de métodos grupais, que demandam ações coletivas, por meio das quais se busca assegurar que o corpus de conhecimentos, valores ou experiências que consolida a identidade dos grupos sociais ultrapasse a barreira do tempo (GOMES, 2010, p. 7).

¹⁴[...] teve seu início como um mero processo mecânico, evoluiu e tornou-se um meio para assegurar a intercambialidade de forma precisa e qualificável, sendo uma técnica de simplificação e conservação de recursos e capacidade produtiva. Ressaltando que as normas aumentam conforme aumenta o progresso da cultura dos povos (VARGAS, 2006, p. 3-4).

resposta da pergunta 11 do questionário aplicado aos gestores. As áreas responsáveis por todo o processo que envolve a comunicação e anormatização estão centralizadas em São Paulo/SP e repassam aos profissionais da unidade de Agudos/SP o que deverá ser transmitido e adotado como procedimentos.

Todas as informações, conhecimentos, valores, normas, estruturação e sistematização do processo são alinhados com as atividades, desempenho, objetivos, metas, missão, planejamento e ações organizacionais e estão vinculados tanto à área de comunicação como à de normatização. Dessa forma, “[...] os processos de comunicação englobam os canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, entre pessoas e empresas, entre pessoas da empresa e entre pessoas, empresa e comunidade”. (DUTRA, 2002, p. 51).

Essa interação é uma via de mão dupla, onde a empresa, colaboradores, clientes, fornecedores e a própria sociedade desempenham tanto o papel de emissor quanto de receptor, atingindo todos os níveis e áreas organizacionais. No que tange à área de comunicação quanto à de normatização, há necessidade de atualização e adequação diárias, diante das novas legislações, políticas, mercado, mudanças culturais da organização e tecnologias, para não se tornarem obsoletas e desatualizadas.

Dessa forma, proporcionando maior agilidade e velocidade para a empresa, nesse sentido, podemos analisar que:

[...] as tecnologias da comunicação e da informação passaram por intensas renovações e foram se diversificando e penetrando o tecido social a ponto de também constituí-lo, já que sem elas a intensidade e a velocidade de nossas ações comunicativas seriam outras, bem como nossas redes sociais reduzidas ao espaço geográfico e histórico que ocupamos durante nossas existências. (GOMES, 2010, p. 8).

As organizações utilizam as tecnologias da informação e da comunicação como ferramenta para executar suas atividades e desempenhá-las com eficiência. As redes internas, como a intranet, são usadas para comunicar e transmitir em tempo real, alguma mudança, convocar reuniões, gerar informativo ou disponibilizar informações necessárias aos gestores de áreas e responsáveis pelo processo, dessa forma agilizando e eliminando a distância das filiais com a matriz, das filiais

com as filiais e das filiais e matriz nacional com as filiais internacionais, como se o tempo e o espaço pudessem ser excluídos de suas relações.

Para que todo esse processo produtivo dentro da organização ocorra de maneira sinérgica e com efetividade, há a necessidade de adquirir profissionais que possuam o perfil profissional adequado para desempenhar as atividades requisitadas, assim, durante o processo de recrutamento e seleção para a vaga de gestor de área, podemos observar que os perfis profissionais são elaborados da seguinte maneira:

“Primeiro existe uma descrição de cargo, o qual é mapeado; por meio de requisitos mínimos e básicos para exercer essa função, no momento da elaboração do perfil, o gerente da unidade e coordenadores de área participam de uma reunião para alinhamento do perfil da vaga, pois esse perfil servirá como base para a agência recrutadora efetuar a pré-seleção, após esta etapa os candidatos selecionados entre 3 ou 4 chegam à etapa final, então os gestores em conjunto com a área de Recursos Humanos fazem a entrevista e escolhem o candidato adequado para aquela vaga”.

De acordo com a resposta fornecida pela coordenadora, os requisitos mínimos e básicos são mapeados gerando o perfil profissional do gestor que ocupará a vaga em aberto; essa etapa executada pela área de Recursos Humanos é fundamental para que o profissional selecionado no recrutamento tenha as qualificações e experiências que o cargo requer, pois este profissional adentrando na organização também será responsável pelas escolhas futuras organizacionais. É importante ressaltar que não houve menção para a competência em informação como um indicador quando a empresa faz recrutamento e seleção.

“Portanto, o perfil do candidato deve ser preparado cuidadosamente e deve concentrar-se nas competências que a organização deseja desenvolver a longo prazo” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 96). Desse modo, é importante que a elaboração correta do perfil também seja mapeada com ajuda do gerente e coordenadores da unidade; os reflexos da admissão desse colaborador apresentar-se-ão a curto, médio e longo prazo na organização.

Assim, as equipes possuem comprometimento sobre o futuro colaborador, e nada melhor do que a própria equipe que pratica e domina as atividades diárias nas organizações para auxiliar a área de Recursos Humanos nesta aquisição humana e valiosa, visando o bem e sucesso de todos os envolvidos.

Diante dessa reflexão, a Coordenadora de Recursos Humanos da unidade de Agudos (SP) possui a responsabilidade para identificar as necessidades de capacitação por parte dos gestores, adotando o seguinte procedimento:

“Possuímos um processo que é o GIP (Gestão Integrada de Pessoas); anualmente, com base nas estratégias da empresa, é montado um plano de metas para os gestores, onde cada meta está relacionada ao processo ou objetivo estratégico que estão inseridos. Esse plano de metas em conjunto a avaliação de performance onde é realizada pelo próprio gestor e depois pelo seu superior, resulta em uma reunião de feedback onde ele e seu superior entram em consenso em relação à nota que foi efetuada; junto com o plano de metas, mais o resultado do feedback é elaborado o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), dessa forma todas as necessidades desse profissional serão mapeadas, desde treinamento, desenvolvimento de atividades diárias, capacidade de relacionar –se, negociação e outras competências que forem indicadas”.

Esta resposta da coordenadora evidencia que existe o programa de GIP Gestão Integrada de Pessoas (GIP) e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), e que estes são responsáveis pela identificação e mapeamento das necessidades, correlacionadas aos objetivos, metas e outras competências por meio das quais a organização indica a necessidade de capacitação.

Dessa forma, quanto maior for a capacitação dos membros organizacionais, maior será o domínio sobre suas habilidades para obter êxitos nas tomadas de decisões, na superação e na resolução de problemas complexos. Essa estratégia da empresa em investir e capacitar os seus colaboradores, desenvolvendo suas competências e habilidades, pode estruturar-se como “ganha-ganha”, pois há existência prática do retorno para a organização que o poderá ser observado na rapidez e qualidade das atividades e processos. Além disso, os colaboradores se beneficiam com o sentimento de valorização, reconhecimento e atualização profissional frente ao contexto competitivo.

Em relação sobre a organização ofertar um programa de desenvolvimento de competências, constatou-se que existem programas específicos voltados ao desenvolvimento de competências indicados pela organização, conforme registrado nas seguintes palavras:

“Temos o GIP (Gestão Integrada de Pessoas), conforme explicado anteriormente, resultando no PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) que mapeia as competências que necessitam de desenvolvimento;

possuímos também o programa de desenvolvimento das competências específicas da Duratex como: Liderança e trabalho em equipe, determinação para performance, foco no cliente, mudança e adaptabilidade, compromisso com a Duratex, atuação estratégica, visão integrada, comunicação, autodesenvolvimento e feedback.”

A resposta da coordenadora demonstra, como também pode ser observado na questão anterior, que existem os programas GIPE PDI e que estes são responsáveis pelo desenvolvimento de competências específicas determinadas pela organização. As competências específicas, “[...] representam a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”(PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 231).

Para que as competências específicas sejam adquiridas da maneira esperada pela organização, ela terá que considerar também todo o conjunto que compõe os indivíduos organizacionais, como: crenças, valores, cultura, experiências, habilidades, capacidade, desempenho e comportamento individual, coletivo, organizacional, social e familiar. Assim, a organização deve reconhecer e adotar programas de desenvolvimento de competências “humanizados”¹⁵, ou seja, compreendendo que existe antes da capacitação e do desenvolvimento de competências, fatores intrínsecos nos indivíduos que irão refletir em seu aprendizado, conhecimento e criação do conhecimento, destacando-se a competência em informação. Dessa maneira, a organização poderá proporcionar estruturas e condições que permitam que seus colaboradores agreguem valores individuais e organizacionais gerados pela adoção do programa de desenvolvimento de competências.

Contribuir para que o desempenho/*performance*¹⁶ de seus funcionários alcance os objetivos propostos, só ocorrerá superando as expectativas vislumbradas, só ocorrerá à medida que a organização propiciar um ambiente genuinamente preocupado com seus colaboradores e suprir suas necessidades, processo e valores.

¹⁵ 1 Tornar humano, benévolo, afável, dar a condição de homem a. vtd 2 Civilizar.vpr.3 Torna-se humano, afável, humanizar-se (HUMANIZADO, 2008, p. 447).

¹⁶ 1 Ação ou efeito de desempenhar. 2 Resgate do que estava empenhado.3 Cumprimento de obrigação ou promessa. 4 Teat Qualidade da representação ou interpretação de algum artista (DESEMPENHO, 2008, p. 273).

Neste aspecto, o gestor desempenha um papel valoroso, devido a responsabilidade que este possui sobre os seus colaboradores, assim a percepção dessa responsabilidade no que tange a gestão de competências como fator de desenvolvimento e inovação na organização, é enfatizada pela entrevistada como podemos observar:

“As competências já foram mapeadas e escolhidas de acordo com a estratégia da empresa naquele momento, então ela é a base para se ter pessoas capacitadas para determinado cargo e área e, é muito importante desenvolvê-las. A Duratex selecionou competências básicas requeridas para determinada área que exista neste colaborador e oferece o desenvolvimento das competências específicas Duratex, atreladas ao desenvolvimento das competências indicadas no GIP (Gestão Integrada de Pessoas), porém, esses colaboradores também necessitam se aperfeiçoar individualmente para chegar ao nível que a empresa espera”.

De acordo com a resposta apresentada pela coordenadora, o gerenciamento de competências é muito importante e, como foi citado nas questões anteriores, os programas GIP e PDI, utilizados pela Duratex, possuem esse papel de proporcionar o desenvolvimento das competências básicas e específicas determinadas pela organização.

Assim, a organização, com esta nova percepção das mudanças ocasionadas pelo contexto competitivo empresarial, identificará e desenvolverá as competências necessárias para que a organização produza produtos e serviços inovadores, com qualidade, preço competitivo e diferenciado em seus processos. Vale lembrar que na economia informacional em que vivemos, tem importância vital o desenvolvimento da competência em informação como diferencial competitivo.

Já em relação às competências essenciais mais importantes para que os gestores da unidade possam tomar decisões assertivas, a entrevistada declarou:

“São as competências específicas que a Duratex selecionou, citada anteriormente na questão 11 da entrevista”.

Conforme explanado pela coordenadora de Recursos Humanos na resposta registrada na questão 11 da entrevista, as competências essenciais para a Duratex são as competências específicas da empresa como: liderança e trabalho em equipe, determinação para *performance*, foco no cliente, mudança e adaptabilidade,

compromisso com a Duratex, atuação estratégica, visão integrada, comunicação, autodesenvolvimento e *feedback*.

Podemos relacionar a questão 13 da entrevista cedida pela coordenadora com a questão 14 do questionário dos gestores que identificaram comportamento, comprometimento, valor humano, diálogo, compreensão e monitoração como competências requeridas em sua tomada de decisões.

No que tange às competências essenciais da Duratex e dos gestores, elas representam tudo que se agrega ao indivíduo e faz dele um conjunto maior e complexo, com capacidade e habilidades inerentes, uso inteligente e racional da tecnologia de informação e de comunicação, resultando em melhoria e êxito em suas decisões e desempenho organizacional. Entretanto, não contemplou novamente a competência em informação como alvo estratégico para a empresa.

Assim, a compreensão pessoal da Coordenadora de Recursos Humanos sobre a "competência em informação", vem para ressaltar o aporte que essa competência proporciona a tomada de decisões:

“A competência em informação é ainda pouco usual, mas é uma competência muito importante, por meio dela várias decisões podem ser tomadas, ainda há necessidade de desenvolvimento e reconhecimento. Na Duratex a “competência em informação” é chamada de autodesenvolvimento, é a busca pelo conhecimento, onde o colaborador vai buscar se desenvolver, ler e estudar”.

Embora esta resposta da coordenadora procure relacionar a importância da competência em informação para a organização com autodesenvolvimento, essa ligação, não corresponde à “competência em informação”, lembrando Bassetto (2013, p. 68), ao declarar, “[...] no âmbito do trabalho, a competência em informação habilita os indivíduos para lidar com todas as fontes de informação, sendo para adquirir, filtrar e utilizar a informação que pode resultar em diferenciais na tomada de decisão”.

Os gestores, entretanto, responderam na questão 12 do questionário, que ser competente em informação é proporcionar facilidade no acesso de informações, disponibilizar informações claras, ágeis e também troca de informações. Mais do que isso, a competência em informação está relacionada ao “saber”, como acessar, diagnosticar, usar, recuperar, tratar, reter, descartar, interpretar e gerenciar as informações, não só por meio de bases de dados disponibilizados na internet, mas

também das bases humanas, compartilhando e trocando conhecimento entre os usuários/colaboradores; essa é a técnica atrelada à prática, resultando em tomada de decisões assertivas e mais crítica.

Nesse aspecto, em geral, a implementação da competência em informação na Duratex, assim como em outras organizações, gera conhecimento que poderá interagir entre as áreas e os colaboradores, tornando as atividades mais flexíveis e rápidas. É importante ofertar uma estrutura e condições adequadas para os membros organizacionais adquirirem essa competência, auxiliando a organização a alcançar os objetivos propostos com sucesso.

Em suma, quando questionada sobre a oferta por parte de seu setor em algum momento, na disponibilidade da capacitação para o desenvolvimento da competência em informação, a entrevistada declarou:

“Que eu me lembre não. Mas, para a Duratex a “competência em informação” é o autodesenvolvimento, as competências desenvolvidas são aquelas indicadas no PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) do colaborador, este colaborador é motivado e estimulado a buscar o autodesenvolvimento individualmente, por meio de leituras e trazendo conteúdos interessantes externos para melhorar o interno e compartilhando dessa competência em reuniões com os demais colaboradores”.

Baseada na resposta da coordenadora, a organização não dispõe de capacitação voltada à competência em informação, como indicado na questão anterior. Ressalta-se que o autodesenvolvimento pode ser muito útil para preparar, qualificar, atualizar e agregar valores individuais aos colaboradores que buscam essa iniciativa e desenvolvimento, mas não se pode considerar que haja semelhança com a concepção da competência em informação, porque as mesmas habilidades individuais não são enfoque desta competência, e resulta que:

No contexto organizacional, espera-se dos colaboradores que sejam competentes em informação, especialmente para que as tarefas sejam executadas com altos padrões de excelência, e que os resultados superem as expectativas. Para tanto, há que se criar condições favoráveis [...] Dessa forma, o trabalhador passa a participar ativamente na criação e alteração de práticas existentes. Talvez, a principal mudança acarretada por tais circunstância se traduza na exigência contínua de qualificação (BASSETTO, 2013, p. 67).

O fato de estarem os indivíduos amparados estrategicamente, por meio do apoio da competência em informação vai além de executar as atividades com consequente sucesso, mas é, sim, fazer parte das mudanças, de novas aquisições técnicas e práticas, de métodos, procedimentos e novos comportamentos baseados na geração de conhecimento, compartilhamento e troca de informações. É ultrapassar as barreiras que ainda assolam a organização pelo domínio pleno da competitividade, é encarar os colaboradores como o maior e melhor patrimônio para se investir e no final colher os frutos que a capacitação individual e coletiva trazem ao implantar a competência em informações nas empresas.

Partindo dessa linha de pensamento, a competência em informação resulta em impacto no desempenho dos gestores, refletindo nas tomadas de decisão, reforçando esse questionamento, podemos observar as seguintes palavras:

“Impacta diretamente na tomada de decisão, as informações que a pessoas possuem são a base das tomadas de decisão, quanto maior for a disposição de informações que você possuir em diversos ângulos, melhores e vários serão os pontos de vista, não achar que aquela primeira informação é a correta, mas ir buscando, compreendendo o todo, o macro, para que as decisões sejam assertivas”.

De acordo com a resposta da coordenadora, a competência em informação produz tomada de decisões assertivas, resultado da mudança de visão dos gestores. Essa nova capacidade crítica é resultado de um novo contexto organizacional, conforme declara Bassetto (2013, p. 11):

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

Propiciar um ambiente adequado, incentivando, apoiando e promovendo o progresso no âmbito individual, profissional e organizacional, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento das capacidades, habilidades, domínio das ferramentas da Tecnologia da Informação e da Comunicação, criar conhecimento, compartilhar e transmitir informações, dispor de um ambiente inovador, criativo,

crítico, acolhedor, flexível e dinâmico, é a solução para que as organizações busquem constantemente serem competentes em informação para tomar decisões em seus processos e atividades.

No intuito de verificar quais são as fontes de informações disponibilizadas pela organização aos gestores para as tomadas de decisões, constatou-se que a organização disponibiliza várias fontes, dentre elas:

“Bases de normas técnicas, documentos internos, manuais, intranet, internet e treinamentos. Existem também as reuniões de conselho, diretoria, gerência, reuniões mensais, trocas de informações sobre o que ocorre no mercado externo e local, particularidades das unidades que irão influenciar nas tomadas de decisões”.

A resposta da coordenadora articula-se com a questão 15 do questionário respondido pelos gestores; fazem uso de bases de normas técnicas, documentos internos, manuais, intranet, internet e treinamentos.

Para fazer uso efetivo das bases, os gestores necessitam selecionar as informações:

Os administradores, hoje, têm excesso de informações em vez de carências. A grande quantidade de literatura especializada, memorandos, relatórios técnicos, *e-mails* e convites para conferências os obriga a fazer uma seleção. Eles dispõem de sistemas de informática que lhes permitem acessar uma ampla variedade de banco de dados e sistemas contábeis e o vasto mundo da Internet. Apesar de tudo isso, muitos ainda sentem que estão mal informados[...] O que lhes falta é a maneira de acessar o ambiente de conhecimento e de identificar tipos de específicos de conhecimento, tanto interna como externamente (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 63).

Com um universo tão amplo de informações, os gestores devem possuir a competência em informação, manifestada no processo criterioso de seleção, tratando, estruturando, compilando e sistematizando as informações, desde o acesso ao uso apropriado e assertivo delas, baseadas na aptidão e conhecimento adquiridos no ambiente organizacional.

Além das fontes mencionadas, constatou-se que os gestores consultam também outras fontes para suas tomadas de decisões, tais como:

“Os próprios procedimentos de área realizam *benckmarketing*¹⁷, consultam os *stakeholders*¹⁸. Exemplo: pessoas chaves na atividade florestal com reuniões com outras empresas do mesmo segmento para compartilhar informações sobre as melhores práticas para se tomar decisões”.

De acordo com a resposta da coordenadora, além de compartilharem informações, os gestores estudam a concorrência para identificar os seus pontos críticos, suprimindo essa lacuna organizacional, e também consultam os *stakeholders* para auxiliá-los em suas tomadas de decisões.

Já os gestores apresentaram na resposta à questão 16 do questionário informação de que usufruem de outras fontes como livros, jornais, revistas e 100% faz uso da *internet*. Entretanto, saber utilizar as fontes de informações é o grande diferencial das organizações atualmente, como podemos observar nas seguintes palavras:

Perde-se tempo e energia na tentativa de localizar informações, pois se pergunta à pessoa errada ou se procuram as fontes erradas. Os auxílios para a busca de informações são quase sempre formulados vagamente, ou quem está buscando não tem experiência para lidar com especialistas e fontes de conhecimento externos [...] Nas grandes organizações, foram desenvolvidos centros especiais para dar suporte aos pedidos internos de informações [...] (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 80).

As fontes de informações podem estar nos ambientes interno e externo da organização, mas saber acessar de forma efetiva essas fontes é a competência que deverá ser desenvolvida nos gestores, por meio da implantação de centros especiais de suporte, gerenciados por um profissional da informação preferencialmente, que irá ensinar na prática a utilizar as diversas bases de informação e a ferramenta informacional. Mais do que ensinar, esse profissional poderá identificar, desenvolver e capacitar junto com a área de Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento e Comunicação para o desenvolvimento de competências necessárias e o domínio dos fluxos de informações, destacando-se a competência em informação.

¹⁷ O *benckmarketing* é um conjunto de métodos teóricos e de subsídios práticos que ajudam as empresas a identificarem os próprios pontos fracos em relação à concorrência (SZULANSKI, 1996 *apud* PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 64).

¹⁸ Os *stakeholders* são os grupos no ambiente que têm interesses particulares nas atividades da empresa ou que necessitam dela especificamente (BLEICHER, 1992 *apud* PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 100).

No que concerne sobre a organização oferecer programas de capacitação para a utilização e domínio das fontes de informação, constatou-se na resposta da Coordenadora que o treinamento disponibilizado almeja suprir as necessidades do cargo e da área de atuação, enfatizado nos seguintes dizeres:

“A empresa possui programas de treinamento para os cargos, especificamente são apresentadas informações sobre os procedimentos operacionais da área, atividade que exercerá, coleta seletiva, segurança, 5S, proporcionando um conteúdo de treinamento que é oferecido a todos os colaboradores desde a integração que é a parte mais básica se estendendo para o próprio treinamento operacional voltado à área deste colaborador e o cargo de atuação”.

De acordo com a resposta da coordenadora, os programas ofertados pela organização são específicos, voltados para a execução das atividades e atrelados aos cargos que desempenham, corroborando as respostas cedidas pelos gestores na questão 18 do questionário. Contudo, ressalta-se que dois gestores responderam que não há programas voltados à capacitação, utilização e domínio das fontes de informação.

Como foi abordado na questão anterior, é preciso compreender o grau de importância que o uso inteligente e criativo do fluxo de informações pode proporcionar a todos para a construção de conhecimento e fornecer aos gestores capacidade de análise e avanço gerencial no exercício do domínio da competência em informação. Dessa forma, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 88) informam:

A capacidade de lidar com o fluxo de informações está se tornando uma qualificação-chave. As organizações devem apoiar seus funcionários fornecendo uma infra-estrutura que os ajude a se orientarem dentro e fora da empresa.

Por fim, quando a organização apoia seus colaboradores, fornecendo toda a estrutura e profissionais habilitados a desenvolverem suas capacidades com a maneira como lidam e interagem com o fluxo de informações, ela está executando uma estratégia que é fundamental para a sobrevivência no ambiente de negócios, ao promover a troca de informações e conhecimento, capacitação, progresso individual, coletivo, empresarial e social a todos que estão interligados e integrados nesse contexto das organizações contemporâneas.

Em um último questionamento, foi solicitado à entrevistada se havia outras considerações pessoais ou organizacionais referentes à pesquisa que a mesma gostaria de acrescentar; contudo, a entrevistada se deu por satisfeita com as perguntas e a condução do processo como um todo.

Etapa 3 – Triangulação (documentos, questionário e entrevista estruturada)

Nesta etapa, pode-se relacionar os documentos pesquisados da empresa com as respostas obtidas dos gestores da unidade, juntamente com as respostas concedidas pela Coordenadora de Recursos Humanos na entrevista estruturada, em síntese, as respostas indicaram que:

- A coordenação exercida apresenta um perfil diferenciador na organização que permite promover o alcance de objetivos, metas, resultados e missão;
- A agregação de valor à informação e sua relação com as tomadas de decisão na área de gestão de pessoas e no desempenho da organização;
- A empresa possui uma área de comunicação e não possui uma política de tratamento da informação, divergindo das respostas dos gestores neste último elemento (questão 10 do questionário), o que permite inferir a necessidade da existência de um profissional da informação;
- A empresa tem noção da importância do acesso e uso da informação em todos os níveis e de que os gestores precisam ter informações para a tomada de decisões, utilizando reuniões como principal estratégia para disseminar e compartilhar essas informações;
- Os gestores fazem uso da informação para gerar conhecimento, porém, mediante a estratégia de reuniões e repasses aos demais níveis;
- Existe uma área de normatização na unidade de Agudos, porém, esta se reporta à área corporativa (SP);
- A empresa elabora de forma tradicional (descrição e requisitos de um cargo) o perfil dos colaboradores visando aos processos de recrutamento e seleção;
- A empresa acredita na gestão de competências e possui um sistema para identificar necessidades de capacitação dos colaboradores e que é articulado com as estratégias empresariais e a avaliação de *performance*, porém, engloba competências específicas que não incluem de forma institucionalizada a competência em informação como sendo um alvo estratégico;

- Sobre a competência em informação, pode-se inferir que a mesma foi identificada como algo ainda não usual e que se confunde com autodesenvolvimento, não tendo sido contemplada em programas de capacitação. Entretanto, há o reconhecimento de que a informação impacta diretamente nas tomadas de decisão assertivas;
- A empresa utiliza como fontes de informação normastécnicas, documentos internos, manuais, *intranet* e treinamento, além de reuniões e os gestores estudam também a concorrência e consultam *stakeholders*;
- Os programas de capacitação acham-se alinhados apenas às atividades e atrelados aos cargos desempenhados, embora dois gestores tenham respondido negativamente a essa situação.

De fato, o papel de um gestor dentro de uma organização é imprescindível para se alcançar o sucesso, neste âmbito o Coordenador de Recursos Humanos, surge com a responsabilidade de conscientizar e conseguir a aderência da alta gestão sobre a necessidade da competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório. Esse é um requisito fundamental para as organizações no contexto atual com a expansão dos mercados competitivos, estar preparados e saber identificar as necessidades, promover o alcance dos objetivos e metas, diagnosticar as lacunas e solucionar os gargalos, desenvolver, capacitar, implementar programas voltados a ColInfo, rever cultura e políticas organizacionais, propiciar estruturas adequadas e saudáveis visando o bem estar dos colaboradores, capacitando e desenvolvendo todo o seu potencial. Isso implica, em dispor de um profissional da informação, habilitado e capacitado que trabalhe em parceria com os gestores e consiga identificar as necessidades informacionais dos colaboradores, mapeie o conhecimento dos indivíduos, sistematize e estruture, com domínio das fontes de informação e comunicação, que identifique a necessidade do usuário quanto ao acesso, busca e uso da informação de maneira inteligente e contínua para a tomada de decisão. Dessa maneira, promover o compartilhamento das informações, construção de conhecimento e o progresso organizacional, econômico, profissional, social, individual, coletivo e humano com altos padrões de desempenho e oferta de excelentes produtos e serviços de ponta, com a qualidade devida, com preço justo, e, baixa oneração; gerando motivação, reconhecimento e qualificação

constante por parte dos membros organizacionais, porque realmente se pratica a confiança mútua e o cultivo dos sonhos reais e possíveis.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos pressupostos identificados inicialmente, foi possível desenvolver o estudo e a pesquisa mediante a investigação e abordagem à literatura especializada e a observação junto ao contexto organizacional escolhido para o estudo de caso – Duratex S. A. (unidade Agudos/SP). Constatou-se que, as organizações contemporâneas por meio das ações de seus gestores, necessitam de diferenciais competitivos, baseados em uma cultura informacional que proporcione o gerenciamento efetivo e assertivo da informação, para tanto, a necessidade da competência em informação se faz jus, à medida que o acesso e uso da informação é utilizado de maneira inteligente constrói conhecimento em todos os níveis e é a base para tomada de decisões.

Foram delineados e discutidos diversos conceitos e teorias para o entendimento, desde o panorama das organizações na sociedade contemporânea, até o processo decisório e a inter-relação com a competência em informação.

A partir de uma visão integradora dessas temáticas, o problema de pesquisa envolveu a seguinte abordagem: qual a percepção dos gestores em relação ao acesso e uso da informação para construir conhecimento e aplicá-lo em seus processos decisórios a fim de gerar diferenciais competitivos às organizações? Acredita-se que as respostas dos pesquisados comprovaram a existência do discernimento e percepção por parte dos gestores em relação ao acesso e uso da informação como norteadoras das suas ações, avaliações e tomadas de decisões.

Em relação ao objetivo geral proposto, pode-se compreender que apesar de não apresentarem de maneira explícita em suas habilidades a competência em informação, os gestores apresentaram implicitamente que suas habilidades são baseadas no acesso e uso da tecnologia da informação, gerando informação e conhecimento que propicia tomada de decisões racionais, com ações que auxiliem no processo decisório, usam para consultas fontes formais, digitais, eletrônicas, humanas, para construir novos conhecimentos e disseminá-los.

Quanto aos objetivos específicos, apesar de demonstrar a ausência de uma estruturação e sistematização do contexto organizacional para as estratégias adotadas pelos gestores no que se refere ao acesso e uso da informação nos processos decisórios, pois os gestores apresentaram diferentes procedimentos empregados; os mesmos fazem uso das informações em seus processos, rotinas e

tomada de decisões para alcançar os resultados, contudo, exige uma melhoria de comunicação com maior efetividade, dinâmica, clareza, objetividade, agilidade e de conteúdo ilimitado no sentido de estar atrelado (informações e cargo) gerando desse modo, conhecimento construído e compartilhado tanto no acesso como no da informação.

Como diferenciais competitivos, a competência em informação promove o gerenciamento efetivo da informação, alinhamento e compreensão por parte dos gestores quanto as mudanças diárias, criação de novos produtos e serviços, avaliação e análise crítica com possíveis resultados negativos, planejamento, previsão, prevenção e controle das dificuldades, gerenciamento e retroalimentação das informações, compreensão referente à existência de profissionais preparados para suprir certa demanda na organização como a competência em informação, mensurar a curto, médio e longo prazo a implementação de programas voltados ao uso das fontes de informação e ao desenvolvimento da competência em informação. Quanto aos padrões de competência em informação variam de acordo com o contexto e com as percepções dos gestores no acesso, busca e uso da informação para tomadas de decisões.

Desse modo, responder aos objetivos propostos constituíram a motivação para o desenvolvimento deste trabalho que puderam ser operacionalizados por meio das trilhas metodológicas propostas, desenvolvidas com base no rigor científico necessário a uma dissertação de mestrado.

Os resultados foram devidamente descritos, interpretados e discutidos e, agora, são sistematizados na forma de considerações finais. Ressalta-se, contudo, que, por se conduzir como um estudo de natureza exploratória, não houve a intenção precípua de esgotar possíveis discussões a respeito das temáticas envolvidas, contudo procurou-se apenas trazer elucidações sob a ótica da lógica conceitual e teórica, buscando contribuir com subsídios à consolidação da Competência em Informação como área de importância para o melhor desempenho de gestores em seus processos decisórios nas organizações.

Assim, espera-se que esta dissertação possa trazer colaboração para mais aprofundamentos e reflexões sobre esse tema. Inicia-se, desse modo, por dizer que os gestores almejam soluções ágeis que atendam e superem as expectativas do mercado competitivo onde se encontram as organizações, necessitadas que estão

de modelos ou métodos que gerem a capacitação de seus membros organizacionais em uma economia informacional tal qual a que se vivencia atualmente.

É necessário refletir, identificar e analisar as percepções desses gestores em relação ao acesso e uso da informação visando à construção do conhecimento – a competência em informação – e a sua transposição à tomada de decisão, visando gerar diferenciais competitivos no mercado de negócios. Este é o grande desafio para as organizações e seus gestores, pois, constantemente, a sociedade atribui e exige novas competências de gestão da informação e do conhecimento. Para isso, há necessidade de se atentar para a existência de padrões e indicadores consolidados em nível internacional e efetuar estudos e pesquisas que possam oferecer construção de base teórica aplicável ao contexto nacional.

Diante dessa perspectiva, optou-se por construir referencial teórico junto à literatura especializada, o que resultou *a priori* na construção de quadros conceituais envolvendo modelo de processo decisório e princípios de competência em informação, com base em padrões e indicadores consolidados.

Na sequência, buscou-se caracterizar um ambiente organizacional, escolhendo-se a empresa Duratex (unidade Agudos/SP), para averiguar as percepções e estratégias adotadas pelos gestores no que se refere às questões que envolvem a competência em informação nos processos decisórios. Desse modo, ao se comparar os resultados demonstrados a partir de quadros conceituais elaborados, dessa caracterização e de pesquisa realizada junto aos gestores e à coordenação de Recursos Humanos da organização em análise, foi possível inferir que existe articulação entre os níveis de categorização das questões aplicadas por meio de questionário (Nível 1 – necessidade de informação, Nível 2 – busca de informação e Nível 3 - uso da informação) e os padrões de desenvolvimento da competência em informação para os ambientes de gestão empresarial. Entretanto, a análise dessa articulação, mediante as respostas oferecidas pelos gestores da empresa estudada, demonstrou que esses padrões se revezam em condições de importância, de aplicação e de compreensão no que se refere à percepção e domínio conceitual acerca de competência em informação como fator estratégico no alcance de metas e objetivos organizacionais, de forma individual e corporativa.

Na sequência da observação, com os resultados da entrevista realizada com a coordenação de Recursos Humanos da empresa em foco, foi também constatado que, apesar da menção para a importância da informação e do conhecimento, houve

a indicação de que os processos seletivos e recrutamentos são baseados apenas em competências específicas e de interesse dos processos gerenciais, não existindo a devida compreensão sobre a competência em informação enquanto integrante de um *rol* de competências essenciais para a tomada de decisão assertiva.

Em síntese, a articulação conceitual de princípios que envolvem o processo decisório com a competência em informação é condição determinante para o desenvolvimento organizacional, social, cultural e econômico de um país. Trabalhar com essa articulação requer uma mobilização de conhecimentos procedimentais, atitudinais e conceituais, contribuindo para a consolidação dessa temática na Ciência de Informação, em interlocução com outras áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JÚNIOR, O. F; BORTOLIN, S. **Mediação da informação e da leitura**. In: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2., 2007, Londrina. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/13269/>>. Acesso em: 14 jun. 2014.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **A progress report on information literacy: an update on the American Library Association Presential Committee on Information Literacy: Final Report**. 1989. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/progressreport>>. Acesso em: 30 jul. 2014.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem intermédios e o desenvolvimento de competências. São Paulo: **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 9, n. 25, 2007. p. 223-250.
- ASSMANN, H. A metamorfose do aprender na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 7-15, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a02v29n2>>. Acesso em: 15 set. 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10518**. Informação e documentação: guias de unidades informacionais. Rio de Janeiro, 2005.
- ASSOCIATION FOR COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Information literacy competency standards for higher education: standards, performance, indicators, and outcomes**. Chicago: American Library Association, 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/standards/standards.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 13, p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 13 jan. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETO, A. A. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20informacao.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2014.
- _____. Transferência da informação para o conhecimento. In: AQUINO, M. A. (Org.). **O campo da Ciência da Informação: gênese, conexões e especificidades**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002. p. 49-60.

_____. Políticas de Monitoramento da Informação por Compressão Semântica dos seus Estoques. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, abr. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/abr03/Art_01.htm>. Acesso em: 18 jul. 2014.

BASSETTO, C. L. **Redes de conhecimento**: espaço de competência em informação nas organizações contemporâneas. Bauru: Ide@Editora, 2013.

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

BELLUZZO, R. C. B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 23-53.

_____. Competência em informação: vivências e aprendizado. In: BELLUZZO, R. C. B., FERES, G. G. (Orgs.) **Competência em informação**: de reflexões às lições aprendidas. São Paulo: FEBAB, 2013. p. 65-80.

_____. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 30-50, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/view/1655>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

_____. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

_____. 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.

_____. O conhecimento, as redes e a competência em Informação (CoInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, out. 2014.

BELLUZZO, R. C. R.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB/UNESP, 2003. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=10>. Acesso em: 5 maio 2013. p. 1-9.

BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C. M.; FERES, G. G. Information literacy: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 81-99, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/view/2009>>. Acesso em: 13

jan. 2014.

BESANKO; D. et al. **A Economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP nº 3, 18 de dezembro de 2002. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, D.F., 23 dez. 2002. Seção 1, p. 162.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Bases de um Programa Brasileiro para a Sociedade da Informação**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1999. Disponível em: <portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062994.PDF>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRUCE, C. S. Lãs siete caras de la alfabetización en información en la enseñanza superior. **Annales de Documentación**, [S.l.], n. 6, p. 289-294, ene. 2003. Disponível em: <<http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/3761/3661>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

CARVALHO, M. S. M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública** (RAP), Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, mar. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/8290>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

CARVALHO; E. L.; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do conselho de administração da UEL. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, 2002. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1703/1454>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CAVALCANTE, L. F. B. **Competência em informação na UFPR TV**: a inter-relação entre informação, conhecimento e comunicação. 2014. Dissertação (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2014.

_____. **Mediação da informação e comportamento**

informacional. 2009. Disponível em:

<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=465>. Acesso em: 15 set. 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAHLBERG, I. Teoria do conceito. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 101-107, 1978.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELORS, J. et al. **Educação um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez, 1996.

DESEMPENHO. In: MICHAELIS: dicionário escolar língua portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2008. p. 273.

DIAS, M. M. K; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DOYLE, C. **Outcome Measures for Information Literacy Within the National Education Goals of 1990: Final Report of the National Forum on Information Literacy. Summary of Findings**. 1992. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351033.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

DUDZIAK, E. A. Competência informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2010.

_____. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/123/104>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

_____. Os faróis da sociedade da Informação: uma análise crítica sobre a situação da competência em informação no Brasil. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 18, n. 2, p. 41-53, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/1704/2109>>. Acesso em: 15 set. 2014.

DURATEX. **História**. 2004a. Disponível em: <http://www.duratex.com.br/pt/Nossa_Empresa/Historia.aspx>. Acesso em: 20 jun. 2014.

_____. **Unidades de negócios**. 2004b. Disponível em: <http://www.duratex.com.br/pt/Nossa_Empresa/Negocios.aspx>. Acesso em: 20 jun. 2014.

_____. **Missão, visão e valores**. 2004c. Disponível em: <http://www.duratex.com.br/pt/Nossa_Empresa/MissaoVisaoValores.aspx>. Acesso em: 20 jun. 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31.

FERES, G. G.; BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: um diferencial da qualidade em publicações científicas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 5, n. 1/2, p. 70-83, jan./dez. 2009.

FERREIRA, J.; NEVES, J.; CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw Hill, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 2, p.183-196, 2002.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
GORDON, S. R.; GORDON, J. R. **Sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GUIMARÃES, E. M. P; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1. p. 72-80, abr. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/62/57>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GOMES, H. F. A interligação entre Comunicação e Informação.

DataGramaZero, Revista de Ciência da Informação, v. 11; n. 3, jun. 2010. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun10/F_I_aut.htm>. Acesso em: 24 fev. 2015.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUMANIZADO. In: MICHAELIS: dicionário escolar língua portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2008. p. 447.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.(Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. Universidade Veracruzana. Boca del Rio, Veracruz, México, 2007. Disponível em:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TgpddSyfQFIJ:www.febeb.org.br/jesus_lau_trad_livro_comp_v_f.doc+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 10 jul. 2014.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Biquet de Lemos, 2004.

LESCA, H. ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994.

LIMA, A. C. Estrutura organizacional e processo decisório. In: YOU, A. S. O. (Org.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 23-50.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a09v16n1.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, D. **Three decades of information literacy: redefining the parameters**. 2007. p. 15-36. Disponível em: <<http://www.informat.org/pdfs/Streatfield-Markless.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2014.

MATA, M. L. **A competência informacional de graduandos de biblioteconomia da região sudeste**: um enfoque nos processos de busca e uso ético da informação. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2009.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American psychologist**, Washington, v. 28, p. 1-14, 1973. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar_url?hl=pt-BR&q=http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3epycikuOuWa9j3uy3m0Xpi2CxXA&oi=scholar&ei=4vbnUuPTIdHKsQSejLoAQ&ved=0CCgQgAMoADAA>. Acesso em: 10 jan. 2014.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MEIRELES, M. **Sistemas de informação**: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos. São Paulo: Arte&Ciência, 2004.
MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/83>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Gestão do conhecimento nas organizações: perspectivas de uso da Metodologia Sistêmica *Soft* (*Soft Systems Methodology*). In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 33-57.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor de sistema de informação de uma organização. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n.1. p.14-24, jan/abr. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/246>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

MORESI, E. A. D; LOPES, F. D. Inteligência organizacional e aprendizado. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Aprendizado organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, 2011. v. 1.

MORIN, E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

NATIONAL FORUM ON INFORMATION LITERACY. **What is the NFIL?** 2014b. Disponível em: <<http://infolit.org/about-the-nfil/what-is-the-nfil/>>. Acesso: 10 mar. 2014.

_____. **Paul G. Zurkowski**. 2014a. Disponível em: <<http://infolit.org/paul-g-zurkowski/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **O executivo estadista**: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreende dor. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 2. ed. São Paulo: Érica, 2000.

PERDIGÃO, J. G. L. et al. Processo decisório: um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos12/7416262.pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.

PEREIRA, F. C. M. Necessidades e usos da informação: a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.15, n. 3, p. 176-194, set./dez. 2010.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Argentina: Rosario, Santa fé: Nuevo Parhadigma Ediciones, 2007.

PONTES, J. J.; TÁLAMO, M. F. M. Alfabetização digital: proposição de parâmetros metodológicos em competência informacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 81-98, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000007564&dd1=035e1>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

_____. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAMOS, E.; BENTO, S. As competências: quando e como surgiram. In: CEITIL, M. (Org.) **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
TAKAHASHI, T. (Org.) **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/18878.html>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. v. 1.

_____. Referencial teórico: introdução. In: _____. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p. 33-49.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise**. 2009. Disponível em:
<<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>.

Acesso em: 11 jul. 2014.

TORRES JÚNIOR, A. S.; MOURA, G. L. Decisão em administração: uma discussão. In: YOU, A. S. O. (Org.). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 3-22.

UNESCO. **World information report 1997/1998**. Paris: UNESCO, 1997. Disponível em: <unesdoc.unesco.org/images/0010/001062/106215e.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. **The Information for All Programme**. 2000. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/intergovernmental-programmes/information-for-all-programme-ifap/about-ifap/objectives/>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: _____. (Org.) **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-22.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-25.

_____. **Gestão da Informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 13 jan. 2015.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 13 jun. 2013.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 1-19, 2005. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31/1512>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

VARGAS, G. M. **Estudos básicos sobre normalização**: origem, conceitos e organismos reguladores. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Trabalho_FINAL_Normalizacao.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2015.

X CÚPULA IBEROAMERICANA DE CHEFES DE ESTADO E DE GOVERNO. **Declaração do Panamá**. 2000. Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10141.htm>. Acesso em: 10 mar. 2014.
YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A**TERMO DE PERMISSÃO DA EMPRESA**

Duratex S.A.
Avenida Paulista, 1938
CEP 01310-941 - Bela Vista
São Paulo - SP - Brasil



São Paulo/SP, 12 de agosto de 2014.

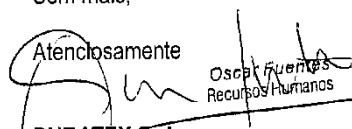
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Duratex S.A., estabelecida à Avenida Paulista, 1938 - Bela Vista em São Paulo/SP, inscrita sob o CNPJ nº 97.837.181/0001-47, através do seu(s) representante(s) legal (s) que abaixo subscrevem, declara que as informações e/ou documentos disponibilizados para o trabalho (A INFLUÊNCIA DO ACESSO E USO DA INFORMAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO PARA O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA DURATEX SÃO PAULO/SP) solicitada pela estudante (Cristiana Aparecida Portero Yafushi) matriculada no curso (Mestrado em Ciência da Informação), pela instituição de ensino (Universidade Estadual Paulista - UNESP- Marília/SP):

(x) Podem ser publicados sem restrição para os fins específicos constantes na solicitação enviada à empresa.

Sem mais,

Atenciosamente


Oscar Fuentes
Recursos Humanos

DURATEX S. A.

Nome: OSCAR FUENTES DURAN
CPF: 060.545.197-43

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO**

Nome: _____

Unidade de: _____

Departamento: _____

1) Função que desempenha: _____

2) Idade: _____

3) Grau de instrução e ano de formação: _____

4) Tempo de trabalho na empresa, no setor de atuação: _____

5) Para você o que é informação?

6) No seu dia a dia quais os tipos de informação que você necessita para desenvolver suas atividades?

7) Descreva passo a passo os procedimentos realizados na trajetória de busca de informações que você executa para obtenção das informações que necessita.

8) Qual o uso e como aplica a informação no ambiente profissional?

9) Como gestor, quais são as maiores dificuldades encontradas na obtenção de informações?

10) A empresa possui alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações que são úteis em suas atividades, processos ou gerenciamento?

() Sim () Não

11) Quando uma nova informação surge, ela é tratada e disseminada a toda a organização, baseada em atualizações de informações do mercado como informações econômicas, sociais, culturais e históricas. Qual área e profissional são responsáveis por esse processo?

12) O que você considera como ser “competente em informação” na sua área de atuação?

13) Como gestor identifique cinco habilidades que você acredita serem imprescindíveis ao acesso e uso das informações para realizar suas atividades com êxito.

14) Como gestor, indique cinco habilidades para tomar decisões organizacionais, que resultem no próprio desenvolvimento profissional e organizacional.

15) Quais são as fontes de informações disponibilizadas pela organização, que você utiliza atualmente nas tomadas de decisões de sua área:

() Bases de dados

- () Manuais
- () Institutos de pesquisa
- () Intranet
- () Internet
- () Outros meios.

Indicar: _____

16) Quais são as fontes de informações você utiliza para pesquisar fora da organização?

17) Como ocorre a troca e compartilhamento de conhecimento e informações entre os membros da sua área?

18) A organização oferece programas de capacitação para o acesso e uso da informação?

Para as perguntas que seguem, responda enumerando, por meio da escala abaixo, o grau de concordância das frases:

- (5) Concordo totalmente
- (4) Concordo
- (3) Nem concordo, nem discordo
- (2) Discordo
- (1) Discordo totalmente

19) A criação e a utilização da informação são exercidas, de maneira estratégica, na sua visão, quando:

()19.1 A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo.

()19.2 Devido viver em um mundo dinâmico e incerto.

()19.3 Ela precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia.

()19.4 A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado.

()19.5 Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais.

()19.6 As organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

20) A gestão da informação e seu gerenciamento implicam em certa complexidade dentro do ambiente organizacional, e isso necessita de percepção no que tange à análise e uso de informação, implicando em diversos aspectos como:

- () 20.1 Percepção da informação pelo indivíduo.
- () 20.2 Acesso e obtenção da informação completa.
- () 20.3 Análise da informação a partir da pertinência.
- () 20.4 Ajuste da informação a partir da vivência e experiência.
- () 20.5 Avaliação de outras informações ou alternativas.
- () 20.6 Avaliação de possíveis resultados positivos.
- () 20.7 Avaliação de possíveis resultados negativos.
- () 20.8 Tomada de decisão.
- () 20.9 Uso e aplicação da informação no ambiente organizacional.

()20.10 Retroalimentação das informações existentes dentro e fora do ambiente organizacional.

21) As informações circulam no ambiente organizacional por meio de diversas fontes que garantem a agilidade, acesso e uso de maneira eficaz. Assim, as fontes mais eficientes utilizadas no cotidiano são:

()21.1 As normas com procedimentos e especificações claras.

()21.2 Os registros que utilizam diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).

()21.3 Os dados e as informações que circulam em distintos meios como (malote/correio interno).

()21.4 Os dados e as informações disponíveis no sistemas de informação internos (Intranet).

()21.5 Os dados e as informações disponíveis no ambiente web (Internet)).

()21.6 O tratamento e disseminação das informações por um profissional da informação, que facilitará a Gestão da Informação, gerando acesso e uso.

22) Outras considerações pessoais referentes à pesquisa que gostaria de acrescentar.

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

APLICADO NA EMPRESA DURATEX S.A - UNIDADE AGUDOS/SP.

- 1) Quais são as suas atribuições?
- 2) Para você o que é informação?
- 3) A empresa possui alguma política para identificar, tratar, disseminar e compartilhar informações? Se a resposta for afirmativa, detalhe como ocorre este processo na sua unidade.
- 4) Quando uma nova informação surge, ela deve ser tratada e disseminada a toda a organização, baseada em atualizações de informações do mercado como informações econômicas, sociais, culturais e históricas. Qual área e profissional são responsáveis por esse processo?
- 5) Como você vê a informação para o processo de tomada de decisão no que se refere aos gestores da unidade sob sua responsabilidade?
- 6) Os gestores da unidade utilizam informação para gerar conhecimento? Se a resposta for afirmativa, como isso ocorre?
- 7) Como ocorre o compartilhamento das informações existentes entre os gestores da unidade?
- 8) O que é comunicação e normatização na unidade? Qual área é responsável por este processo?
- 9) Durante o processo de recrutamento e seleção para a vaga de gestor de área, como elabora os perfis profissionais? Detalhe.
- 10) Como responsável pela área de recursos humanos da unidade, qual é o seu procedimento para identificar as necessidades de capacitação por parte dos gestores?
- 11) A organização oferece programa de desenvolvimento de competências? Se a resposta for afirmativa, quais são as competências que este programa desenvolve?
- 12) Como gestora de pessoas, como vê a gestão de competências como fator de desenvolvimento e inovação na organização?
- 13) Quais são as competências essenciais que acredita serem as mais importantes para que os gestores da unidade possam tomar decisões assertivas?
- 14) O que poderia dizer sobre a "competência em informação"?
- 15) O seu setor, em algum momento, ofereceu a capacitação para desenvolver essa competência em informação? Se a resposta for afirmativa, detalhar quando/ data, onde, para quantas pessoas foram oferecidas, quais cargos, se existe algum documento formal ou conteúdo ministrado que possa ser disponibilizado para consulta.
- 16) O que você pode dizer da competência em informação e o seu impacto no desempenho dos gestores em termos de tomadas de decisão?
- 17) Quais são as fontes de informações disponibilizadas pela organização aos gestores para as tomadas de decisões?
- 18) Além das fontes mencionadas, que outras fontes você acredita que os gestores também consultam para suas tomadas de decisões?
- 19) A organização oferece programas de capacitação para a utilização e domínio das fontes de informação? Se a resposta for afirmativa, descrever quando/ data, se é semestral/anual, onde ocorreu, para quantas pessoas e cargo, se possuem algum documento formal ou conteúdo ministrado que possa ser disponibilizado para consulta.
- 20) Outras considerações pessoais ou organizacionais referentes à pesquisa que gostaria de acrescentar: