



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE
MESQUITA FILHO”

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
LINHA DE PESQUISA “GESTÃO, MEDIAÇÃO E USO DA INFORMAÇÃO”

Patricia Zuccari

**PERFIL DE GESTORES DE MICRO E PEQUENAS
CORRETORAS DE SEGUROS SOB A ÓTICA DA COMPETÊNCIA
EM INFORMAÇÃO: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-APLICADA**

**Marília
2019**

Patricia Zuccari

**PERFIL DE GESTORES DE MICRO E PEQUENAS
CORRETORAS DE SEGUROS SOB A ÓTICA DA COMPETÊNCIA
EM INFORMAÇÃO: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-APLICADA**

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

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

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

Orientadora: Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo

**Marília
2019**

Z94p Zuccari, Patricia
Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação: : uma contribuição teórico-aplicada. / Patricia Zuccari. -- Marília, 2019
215 p.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Regina Célia Baptista Belluzzo

1. Competência em informação. 2. Empreendedorismo. 3. Micro e Pequenas Empresas. 4. Corretoras de Seguro. I. Título.

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

Essa ficha não pode ser modificada.

Patricia Zuccari

**PERFIL DE GESTORES DE MICRO E PEQUENAS
CORRETORAS DE SEGUROS SOB A ÓTICA DA COMPETÊNCIA
EM INFORMAÇÃO: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-APLICADA**

Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora

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

Membro Titular

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

Membro Titular

Profa. Dra. Elaine da Silva
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Membro Titular

Profa. Dra. Elizete Vieira Vitorino
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Membro Titular

Profa. Dra. Cássia Regina Bassan De Moraes
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por orientar os caminhos aos quais trilhar.

Aos meus pais Jesuina e Luis, ao meu esposo André e a todos os familiares por entenderem os meus momentos de ausência. Em especial, a minha prima Andréia Zuccari Mariano e ao meu primo Fábio Tozzi, pelas valiosas contribuições.

Ao Prof. Dr. Ângelo Catâneo (*in memoriam*), Márcio Toledo (*in memoriam*) e Antônio Eufrásio de Toledo Filho (*in memoriam*): por abrirem os meus olhos sobre a imensa importância da pesquisa e pelo meu ingresso no meio acadêmico. Serei eternamente grata a eles.

Ao Sebrae-SP por acreditar no meu potencial e permitir o maior investimento do meu tempo nesta pesquisa.

À direção da Instituição Toledo de Ensino, em especial o diretor administrativo-financeiro e educacional Dr. Flávio Toledo, pelo incentivo e por acreditar no meu trabalho.

Aos corretores de seguros que participaram da pesquisa e possibilitaram o compartilhamento das experiências profissionais. Ao presidente do SINCOR-SP Alexandre Camillo e ao Diretor da Regional Bauru Fernando Antônio K. Alvarez, por entenderem o potencial da pesquisa.

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

Às professoras Dra. Marta Valentim e Dra. Elaine da Silva pelas importantes sugestões e contribuições no exame de qualificação e pela gentileza em compor a banca avaliadora. Da mesma forma, às professoras Dra. Elizete Vieira Vitorino e Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes, por aceitarem compor a banca avaliadora, bem como pela disponibilidade, tempo e leitura dedicada.

À minha orientadora professora Dra. Regina Belluzzo, por me encorajar durante todo esse período, fortalecendo a minha vontade de ir até o fim, pela disponibilidade em todas as situações e por suas sugestões, fundamentais para a concretização deste trabalho. Acima de tudo, por sua amizade e carinho.

“Toda ação humana, quer se torne positiva
ou negativa, precisa depender de
motivação”.
Dalai Lama

ZUCCARI, Patricia. **Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação: uma contribuição teórico-aplicada.** 2019. 215f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2019.

RESUMO

O gestor de uma organização é o indivíduo que possui o poder para tomadas de decisões que influenciam diretamente na competitividade do seu negócio. O desenvolvimento das características do comportamento empreendedor desse gestor pode resultar em maior consistência ao seu negócio, mas não é o bastante para fazê-lo ser assertivo em suas decisões. Esse empreendedor lida com uma infundável quantidade de informações, portanto é vital que desenvolva a competência em informação, uma vez que ele precisa reconhecer quais informações são necessárias, onde e como ele pode acessá-las, analisá-las e compartilhá-las. Mediante esse cenário, a tese apresenta resultados e reflexões teóricas derivadas de pesquisa exploratória, qualitativa, com abordagem longitudinal e de natureza bibliográfica sobre a competência em informação e as características do comportamento empreendedor, tendo sido definido que o estudo deveria ser pautado a partir da seguinte formulação do problema: os gestores de corretoras de seguros possuem competência em informação para construir conhecimento relevante aplicado à tomada de decisão? Foram selecionados como universo de pesquisa e população de interesse os corretores de seguros de Bauru, Estado de São Paulo, clientes do Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo e pertencentes ao Sindicato dos Corretores de Seguros do Estado de São Paulo. Foi utilizado o método denominado Metodologia Sistêmica Soft com a ajuda da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo, para nortear a coleta e análise dos dados, além das técnicas de revisão sistemática da literatura, análise documental, questionário, entrevista e observação, em apoio aos diferentes estágios que constituem a Metodologia Sistêmica Soft. O objetivo do trabalho foi analisar o perfil empreendedor dos gestores e a sua relação com a competência da informação no âmbito da tomada de decisão. Os resultados demonstraram evidências da competência em informação nas características do comportamento empreendedor, da mesma forma a necessidade dessa competência para a tomada de decisão. Por outro lado, constatou-se um *gap* na competência em informação e cultura informacional dos gestores pesquisados, vislumbrando oportunidade de desenvolvimento. A pesquisa validou a metodologia em ambiente organizacional complexo e heterogêneo e, ainda, propiciou a elaboração da proposta de modelo conceitual em articulação com a aprendizagem empreendedora sob o enfoque da competência em informação, contribuindo com tais subsídios à sua aplicabilidade às Micro e Pequenas Empresas no contexto brasileiro.

Palavras-Chave: Competência em informação; Empreendedorismo; Micro e Pequenas Empresas; Corretoras de Seguro.

ZUCCARI, Patricia. **Profile of managers of micro and small insurance brokers from the perspective of information competence: a theoretical-applied contribution.** 2019. 215f. These (Ph.D.) – Graduate Program in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, São Paulo State University (Unesp), Marília, 2019.

ABSTRACT

The manager of an organization is the individual who has the power to make decisions that directly influence the competitiveness of your business. Developing the characteristics of this manager's entrepreneurial behavior can result in greater consistency to your business, but it is not enough to make you assertive in your decisions. This entrepreneur deals with an endless amount of information, so it is vital that he develop information literacy, since he needs to recognize what information is needed, where and how he can access, analyze, and share information. Through this scenario, the thesis presents results and theoretical reflections derived from exploratory, qualitative research, with a longitudinal and bibliographical approach on the information literacy and the characteristics of the entrepreneurial behavior, having been defined that the study should be based on the following problem formulation: do insurance brokerage managers have information literacy to build relevant knowledge applied to decision making? The insurance brokers of Bauru, State of São Paulo, clients of the Micro and Small Business Support Service of the State of São Paulo and belonging to the Union of Insurance Brokers of the State of São Paulo were selected as research and population of interest. . The Soft System Methodology method was used with the help of the Collective Subject Discourse technique to guide data collection and analysis, as well as the systematic literature review, documentary analysis, questionnaire, interview and observation techniques in support of the different stages that constitute the Soft Systemic Methodology. The objective of this study was to analyze the entrepreneurial profile of the managers and their relation with the information literacy in the scope of the decision making. The results showed evidence of the information literacy on the characteristics of the entrepreneurial behavior, in the same way the necessity of this competence for the decision making. On the other hand, there was a gap in the information literacy and information culture of the managers surveyed, glimpsing the opportunity for development. The research validated the methodology in a complex and heterogeneous organizational environment and also allowed the elaboration of the proposal of a conceptual model in articulation with entrepreneurial learning under the focus of information literacy, contributing with such subsidies to its applicability to Micro and Small Enterprises in Brazilian context.

Keywords: Information Literacy; Entrepreneurship; Micro and Small Enterprises; Insurance Brokers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral do conhecimento	28
Figura 2: As inter-relações entre processos multidisciplinares de criação de conhecimento	29
Figura 3: Desenvolvimento de uma estratégia de GC	32
Figura 4: A GC e a inovação	57
Figura 5: Processo empreendedor por Timmons	68
Figura 6: Modelo de AE de Rae	74
Figura 7: Modelo de AE de Politis	75
Figura 8: A dinâmica da acumulação de competências	78
Figura 9: Modelo Gavilán	88
Figura 10: Sete Pilares da ColInfo	93
Figura 11: Estágios da Metodologia Sistêmica Soft (MSS)	111
Figura 12: Processo de RSL	119
Figura 13: Utilização conjunta de métodos de coleta de dados	121
Figura 14: Adaptação às etapas da Metodologia Sistêmica Soft	126
Figura 15: Modelo Conceitual.....	138
Figura 16: Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora sob o enfoque da ColInfo.....	189

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empreendedorismo por necessidade e oportunidade no Brasil.....	62
Gráfico 2: Composição da Avaliação Diagnóstica.....	135
Gráfico 3: Comparação do Desenvolvimento das Competências 2016 x 2017	142
Gráfico 4: Resultados da Empresa “A”	158
Gráfico 5: Resultados da Empresa “B”	160
Gráfico 6: Resultados da Empresa “C”	162
Gráfico 7: Resultados da Empresa “D”	163
Gráfico 8: Resultados da Empresa “E”	166
Gráfico 9: Resultados da Empresa “F”	168
Gráfico 10: Resultados da Empresa “G”	170
Gráfico 11: Média de Resultado das Empresas	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre dados, informação e conhecimento	23
Quadro 2: Pressupostos dos paradigmas industrial e do conhecimento	26
Quadro 3: Níveis da Cultura Organizacional	33
Quadro 4: Resumo das primeiras pesquisas sobre cultura da informação	37
Quadro 5: Busca e uso da informação na tomada de decisões	42
Quadro 6: Análise comparativa entre as etapas da ColInfo, GI e GC	43
Quadro 7: Visão contemporânea dos conceitos de Competência	53
Quadro 8: Síntese das Principais Correntes e as Competências Empreendedoras	54
Quadro 9: Empreendedorismo e inovação	58
Quadro 10: Diretrizes para estímulo à inovação aos Pequenos Negócios	60
Quadro 11: Processo empreendedor por Brockner, Higgins e Low.	65
Quadro 12: Processo empreendedor por Moore.	66
Quadro 13: Processo empreendedor por Hisrich e Peters.	67
Quadro 14: Conceitos e Ênfases da Aprendizagem Organizacional	72
Quadro 15: Padrões básicos ou indicadores de ColInfo	94
Quadro 16: Elementos e indicadores do ALV	101
Quadro 17: Correlação ColInfo, ALV e AE	102
Quadro 18: Característica da Amostra	108
Quadro 19: Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes	113
Quadro 20: Etapas de Desenvolvimento da RSL	120
Quadro 21: Etapas da análise de documentos	123
Quadro 22: Inter-relação entre as CCE e os Padrões e Indicadores de ColInfo	128
Quadro 23: Composição da Avaliação Diagnóstica	133
Quadro 24: Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes	136
Quadro 25: Trilha de aprendizagem em gestão para corretores de seguros .	139
Quadro 26: Estabelecimento de critérios para análise das empresas com base no modelo conceitual	144

Quadro 27: Modelo Conceitual das Empresas A, B, C, D, E, F e G.....	148
Quadro 28: Análise DSC sobre a aplicação/ou não da ColInfo correlacionadas com as CCE	173
Quadro 29: Recomendações de mudanças	182

LISTA DE ABREVIATURAS

AASL	-	<i>American Association of School Librarians</i>
ACRL	-	<i>Association of College and Research Library</i>
AE	-	Aprendizagem Empreendedora
AECT		<i>Association for Educational Communications and Technology</i>
ALA	-	<i>American Library Association</i>
AMT	-	Programa de Treinamento de Motivação para a Conquista
ALV	-	Aprendizado ao Longo da Vida
CCE	-	Características do Comportamento Empreendedor
CEBRAE	-	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa e Média
CEI	-	<i>Carland Entrepreneurship Index</i>
ColInfo	-	Competência em Informação
DSC	-	Discurso do Sujeito Coletivo
ETW	-	Programa Empretec
GC	-	Gestão do Conhecimento
GEM	-	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GI	-	Gestão da Informação
MEI	-	Microempreendedor Individual
MPE	-	Micro e Pequenas Empresas
MSS	-	Metodologia Sistêmica <i>Soft</i>
ND	-	Necessidade Dominante
NFIL	-	<i>National Forum on Information Literacy</i>
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IBQP	-	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
Pert-SN	-	Programa de Regularização Tributária das Micro e Pequenas Empresas
PIB	-	Produto Interno Bruto
SEBRAE	-	Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SCONUL	-	<i>Society of College, National and University Libraries</i>

- SEBRAE-SP - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo
- SINCOR-SP - Sindicato dos Corretores de Seguros no Estado de São Paulo
- TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
- UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*
- USAID - Agência Internacional de Desenvolvimento dos Estados Unidos
- WEF - Fórum Econômico Mundial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 ERA DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS ..	22
2.1 Gestão da Informação	22
2.2 Gestão do Conhecimento	26
2.3 Cultura e Comportamento Organizacional	33
2.4 Processo Decisório	38
3 EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES	45
3.1 Empreendedorismo: Dos Aspectos Conceituais ao Perfil do Empreendedor	45
3.2 Empreendedorismo no Brasil: Aspectos Históricos.....	59
3.3 Processo Empreendedor e Aprendizagem Empreendedora	64
3.3.1 Aprendizagem Empreendedora.....	70
3.3.1.1 Modelos de aprendizagem empreendedora	71
4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO	77
4.1 Competência	77
4.2 Competência em Informação: aspectos histórico-conceituais	80
4.3 Modelos de Competência em Informação	87
4.3.1 Modelo Gavilán.....	87
4.3.2 Modelo OSLA	89
4.3.3 Modelo Kuhlthau.....	90
4.3.4 Modelo Irving	91
4.3.5 Modelo Big6 Skills for information problem-solving	92
4.3.6 Modelo SCONUL: os 7 pilares.....	93
4.4 A Competência em Informação nas organizações	96
4.5 A inter-relação da Competência em Informação com o Aprendizado ao Longo da Vida e a Aprendizagem Empreendedora.....	100
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	105
5.1 Natureza e Objetivo da Pesquisa.....	105
5.2 Universo e Amostra da Pesquisa	106
5.3.1 Características da Amostra	108
5.4 Método da Pesquisa	109
5.4.1 Metodologia Sistêmica Soft.....	109
5.4.2 Discurso do Sujeito Coletivo	115
5.5 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	117
5.5.1 Revisão Sistemática de Literatura (RSL).....	118
5.5.2 Análise Documental.....	121
5.5.3 Questionário	124
5.5.4 Entrevista.....	124
5.5.5 Observação	125

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	126
6.1 Estágio 1 - Pesquisa da situação problema	127
6.2 Estágio 2 - Expressão da situação problema	132
6.3 Estágio 3 - Definições essenciais presentes no sistema	136
6.4 Estágio 4 - Elaboração e teste da modelagem conceitual : inter-relação entre padrões da ColInfo e as CCE	137
6.5 Estágio 5 - Comparação da modelagem conceitual com a realidade 141	
6.6 Estágios 6 e 7 - Identificação das mudanças que seriam possíveis e desejáveis e ações para melhorar a situação problemática	172
6.7 Competência em Informação e Aprendizagem Empreendedora	187
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
REFERÊNCIAS	198
APÊNDICES	210
APÊNDICE A: Questionário- Avaliação Diagnóstica	211
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista (empreendedor)	213
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista (colaborador)	214
APÊNDICE D – Roteiro de Observação	215

1 INTRODUÇÃO

O Brasil passou muito tempo atendendo às necessidades do mercado interno, fazendo com que as empresas não criassem a cultura de inovação e tecnologia. O processo de abertura para o comércio internacional foi iniciado no ano de 1988 e intensificou-se a partir dos Anos 1990. Neste período o País eliminou algumas barreiras não-tarifárias, reduziu o protecionismo da indústria local e lançou uma Política Industrial e de Comércio Exterior. Após a abertura do mercado, as empresas brasileiras ficaram com uma lacuna em termos de conhecimentos tecnológicos em relação às empresas estrangeiras. A partir disso, as empresas nacionais tiveram que começar a pensar em modernizar os seus produtos e processos, posto que os produtos importados apresentavam custo reduzido e com qualidade superior ao produto brasileiro. O empreendedorismo ganhou espaço no País dentro desse contexto, uma vez que essas mudanças obrigaram as empresas a serem cada vez mais competitivas, pois caso elas não acompanhassem essa dinamicidade ficariam fora do mercado.

Os estudos que envolvem a análise do perfil dos gestores das Micro e Pequenas Empresas (MPE) têm sido destaque nos últimos tempos devido à importância desses pequenos negócios para a economia brasileira. Segundo pesquisa contratada pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP), esses negócios representam 98% das empresas, sendo responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e 49% dos empregos formais do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2017).

Para Leone (1999) as MPE apresentam uma condição particular que as distingue das empresas de maior porte e, de acordo com esse aspecto, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. Essa autora menciona que um traço marcante nessas empresas é, sem dúvida, a sua heterogeneidade, destacando, no entanto, que apesar dessa situação elas apresentam algumas características comuns que, em síntese, são as que seguem:

- A importância do papel do empreendedor - suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais.
- O papel do ambiente - essas empresas precisam adaptar-se ao seu ambiente, podendo ser uma atitude até mesmo reativa.

- A natureza da organização - por funcionarem como um espaço aberto no ambiente de negócios, podem apresentar as mais diversas configurações, indo desde o artesanato até às estruturas mais sofisticadas.

- A natureza das atividades - podem escolher, naturalmente, estratégias de especialização e apoiar-se em competências distintas e muito específicas.

Todos esses traços comuns impõem a convicção de uma gestão específica para as MPE. Entretanto, a administração desses empreendimentos ainda deixa a desejar, uma vez que os gestores negligenciam aspectos básicos de gestão, incluindo os controles e análises financeiras e até mesmo o planejamento da empresa.

É importante ressaltar que qualquer reflexão ou discussão sobre as MPE no nosso contexto deve, necessariamente, ser precedida sobre a menção de que, a partir dos Anos 1980, o campo do empreendedorismo, o qual segundo Schumpeter (1928 apud HARTMANN, 1959) tem sua essência na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no ambiente de negócios, expandiu-se e envolveu as organizações e sociedades que foram forçadas a buscar novas abordagens para incorporarem, principalmente, as rápidas mudanças e transformações sociais e sua dinâmica. Nesse contexto, Casson (1982) fez uma tentativa interessante de desenvolver uma teoria articulando empreendedores ao desenvolvimento econômico, tendo conseguido ir mais longe possível em termos do que é mensurável e aceitável na ciência econômica.

Pode-se dizer que a sociedade empreendedora nos dias atuais, vem sofrendo uma ampla transformação, sendo que o empreendedorismo se acha expresso também em formas organizacionais menores como as MPE. Considera-se que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, de acordo com Fillion, (1991), sendo que o termo “visões” denota habilidade em definir e alcançar objetivos, requer consciência do meio em que está inserido para detectar oportunidades de negócio e tomar decisões que incluam novos elementos para alcançar a imagem desejada de uma situação futura.

Além disso, existe a necessidade de se identificar quais seriam as principais características e capacidades que são comumente encontradas em empreendedores, uma vez que, embora não se possa contar com o traçado de um perfil de natureza científica, segundo Fillion (1991) existem estudos que têm

sido fonte de várias linhas mestras nessa direção, destacando-se pesquisas sobre empreendedores bem-sucedidos que permitem a identificação das principais características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção do sucesso.

Contudo, apesar de vários estudos envolvendo o perfil desses indivíduos na liderança de um pequeno negócio e a representatividade das MPE no Brasil, destaca-se que não existem pesquisas envolvendo o perfil empreendedor desses gestores construídos a partir das informações que eles utilizam para a tomada de decisão no que tange a competência em informação, justificando a necessidade do desenvolvimento dessa pesquisa que se insere na Linha de Pesquisa de “Gestão, Mediação e Uso da Informação, junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI- UNESP- Marília-SP). Cabe ressaltar que devido à escassez de estudos nesta área, o SEBRAE-SP apoiou o desenvolvimento da pesquisa através da cessão de horas técnicas da pesquisadora, que atualmente é consultora da organização.

Vale lembrar que a informação é parte do processo decisório, e, por essa razão é fundamental que o gestor saiba qual informação buscar, quais fontes são confiáveis, como manuseá-la, uma vez que a qualidade dessa informação reflete no resultado da decisão tomada e por consequência no desempenho da organização. Nesse contexto está a Competência em Informação (CoInfo), pois o gestor deve ser uma pessoa competente para lidar de forma inteligente com a informação.

Diante disso, existem alguns pressupostos que foram considerados pertinentes a essa pesquisa, sendo eles:

- Os empresários empreendedores das MPE precisam fazer uso da informação para o seu negócio e estabelecer seu planejamento estratégico, transformando tais informações em conhecimento e este é aplicável para a tomada de decisão em sua empresa.

- Os empresários empreendedores das MPE devem ser competentes em informação, a fim de identificar as informações necessárias ao seu negócio, selecionar as informações mais relevantes, interpretá-las, analisá-las, selecioná-las e aplicá-las à construção do conhecimento e tomada de decisão assertiva.

A sociedade moderna precisa cada vez mais da informação para transformá-la em conhecimento, principalmente nas organizações, que precisam

ter conhecimento a respeito do ambiente em que estão inseridas, a fim de criar estratégias de competitividade e conquistarem a sua perenidade no mercado. Destacando a importância da informação e do conhecimento para a competitividade e o sucesso das MPE em ambiente de negócios baseado em economia informacional, busca-se resposta ao seguinte **problema de pesquisa** na forma da questão central: os gestores de corretoras de seguros possuem competência em informação para construir conhecimento relevante aplicado à tomada de decisão?

Em decorrência desse cenário, são apresentadas reflexões e o modelo teórico-prático envolvendo as Características do Comportamento Empreendedor (CCE) e estabelecendo-se a inter-relação com a ColInfo, como um fator chave nas tomadas de decisões em ambientes organizacionais.

Assim, este estudo tem o propósito de apresentar os estudos da Tese intitulada “Perfil de gestores de micro e pequenas corretoras de seguros sob a ótica da competência em informação: uma contribuição teórico-aplicada”. Por esta razão tem como **objetivo geral** analisar o perfil empreendedor de gestores de MPE corretoras de seguros de Bauru/SP e sua relação com a ColInfo.

Os **objetivos específicos** são:

- a) Identificar, selecionar e analisar referenciais teóricos e práticos que possam ser transpostos às organizações contemporâneas, a fim de se estabelecer inter-relação entre o empreendedorismo, a tomada de decisão e a ColInfo;
- b) Construir e validar indicadores junto aos gestores de micro e pequenas corretoras de seguros no que tange ao perfil empreendedor e sua inter-relação com a ColInfo;
- c) Propor uma modelagem conceitual de natureza teórico-prática envolvendo padrões especialistas voltados para o desenvolvimento empreendedor com base na ColInfo.

Para uma melhor compreensão, optou-se por apresentar a tese nas seguintes Seções:

1 – Introdução, compreendendo a apresentação do tema, sua delimitação, questão central de pesquisa, justificativa e objetivos, além da estrutura do relatório.

2 – Era da informação e as organizações contemporâneas, descrevendo-se o contexto atual em que se inserem as organizações, com as abordagens sobre o cenário e os desafios das empresas na sociedade da informação, em especial as micro e pequenas empresas (MPE), perpassando pela gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura e comportamento organizacional e o processo decisório nas organizações.

3 – Empreendedorismo nas organizações, apresentando desde aspectos conceituais do empreendedorismo e suas competências, o papel do intraempreendedor, o empreendedorismo no Brasil: pequenos negócios *versus* inovação, incentivos aos pequenos negócios no Brasil, o processo empreendedor e suas nuances, modelos de aprendizagem empreendedora e o elo entre essa aprendizagem e a ColInfo.

4 – Competência em Informação, abordando-se desde os conceitos de competência, aspectos histórico-conceituais sobre a ColInfo, com destaque para modelos aplicáveis à área de pequenos negócios, a inter-relação da ColInfo com o Aprendizado ao Longo da Vida, finalizando com a apresentação da ColInfo nas organizações.

5 - Procedimentos metodológicos, em que se apresenta a natureza e objetivo da pesquisa, o universo e amostra da pesquisa, descrevendo a utilização da Metodologia Sistêmica Soft e da Técnica do Discurso do Sujeito Coletivo, além das técnicas e instrumentos aplicados à coleta de dados.

6- Análise dos resultados, a fim de apresentar os resultados obtidos, análises dos dados e interpretações dos resultados.

7 - Considerações finais, constituída da sistematização de observações obtidas a partir do referencial teórico abordado e do desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, destacando-se o alcance dos objetivos pré-determinados.

2 ERA DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Com o advento da revolução tecnológica, o conhecimento se constitui no principal fator de produção da sociedade contemporânea. No passado, na sociedade feudal, foi a terra, depois, na era da industrialização, o capital e o trabalho. Atualmente, é o conhecimento que gera riqueza e transforma a vida das organizações sendo o fator de produção mais importante do mundo, transformando o paradigma de sociedade industrial para sociedade da informação.

Saracevic (1996, p. 42) explica que o “[...] crescimento exponencial da informação e de seus registros, particularmente em ciência e tecnologia” fez com que iniciassem pesquisas no Século XX para solucionar o desafio de distribuir e armazenar informações úteis para a sociedade.

Diante disso, nas próximas subseções serão abordados os temas gestão da informação e gestão do conhecimento no contexto das organizações, assim como a sua influência no processo decisório.

2.1 Gestão da Informação

O modo de agir das empresas e das pessoas tem mudado com a Era da Informação. Internet, computador, aparelhos celulares entre outros promoveram uma mudança disruptiva no Século XX, assim como foi a inovação da energia elétrica no Século XIX, entretanto com um agravante, aquelas inovações tecnológicas fazem o número de informação crescer no mundo, sendo esta o combustível para o conhecimento.

Antes de iniciar a discussão sobre gestão da informação (GI), é importante tratar sobre o significado da palavra. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a diferença entre dado e informação é a relevância e o propósito, ou seja, a informação está organizada para um objetivo específico. Os autores ainda acrescentam que um dado é transformado em informação quando o seu criador estabelece um significado, para isso citam que é preciso haver:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados.
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- Correção: os erros são eliminados dos dados.

- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa (PRUSAK; DAVENPORT, 1998, p. 5).

Os autores ainda ressaltam que a “[...] informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight* [...]” (PRUSAK; DAVENPORT, 1998, p. 4). Nessa perspectiva, o Quadro 1 sintetiza as diferenças entre dados, informação e conhecimento.

Quadro 1: Diferença entre dados, informação e conhecimento

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: Davenport; Prusak (1998, p.18).

Os primeiros computadores em ambientes organizacionais surgiram nos Anos de 1960, sendo que a evolução para o que se vive hoje, com empresas virtuais, redes de colaboração virtuais, *big data*, indica que vem atingindo cada vez patamares maiores, num curto espaço de tempo.

Daft (2007) diz que a habilidade de gerar informações através da tecnologia é um sério desafio para profissionais dessa área e usuários da informação, uma vez que precisam selecionar uma grande quantidade de dados, para identificar as informações necessárias para um determinado fim específico.

Os dados produzidos por organizações e pessoas no mundo todo têm aumentado a cada dia, devido a facilidade de acesso à Internet e as ferramentas tecnológicas, tais como: computadores, aparelhos celulares, tablets, entre outros. Segundo Khoso (2016), a quantidade de dados no mundo foi de 4,4 *zettabytes* em 2013 e a previsão é que esse número chegue em 44 *zettabytes* até 2020, considerando que um *zettabyte* é equivalente a 44 trilhões de *gigabytes*.

As organizações dependem das informações para desenvolver o seu planejamento estratégico e tomar decisões assertivas, por isso Daft (2007, p. 498) elenca três características das informações úteis para as organizações, são elas:

- (a) **Tempo.** As informações devem estar disponíveis e ser fornecidas quando necessário, atualizadas e relacionadas ao período de tempo apropriado (passado, presente ou futuro).
- (b) **Conteúdo.** Informações úteis são livres de erros, adequadas para as necessidades dos usuários, completas, concisas, relevantes (isto é, excluem os dados desnecessários) e com uma correta precisão do desempenho.
- (c) **Forma.** As informações devem ser apresentadas em uma forma que seja fácil para o usuário entender e que satisfaça as necessidades do usuário para o nível de detalhes. A apresentação precisa ser ordenada e usar a combinação de palavras, números, gráficos e diagramas que facilitam a compreensão pelo usuário. Também, as informações devem ser apresentadas em uma mídia adequada (documentos impressos, mostra de vídeos, som). (DAFT, 2007, p. 498).

O *big data* é um conjunto de dados gerados e armazenados e segundo Daft (2007) foi criado para ajudar gestores das organizações a enfrentar o desafio de tomar decisões utilizando uma soma cada vez maior de informações. Para Storey e Song (2017) o *big data* refere-se a uma quantidade de dados, estruturados e não estruturados, que as organizações agora são capazes de capturar e tentar analisar de maneira significativa para que a análise de decisão seja orientada por esses dados e que os *insights* possam ser obtidos. Fazer isso exigiu o desenvolvimento de técnicas e métodos de análise, novas formas de estruturar dados, e aplicações interessantes na ciência e na gestão. Os autores ainda explicam que inicialmente o *big data* foi caracterizado pelos “3Vs” – volume, variedade e velocidade, ou seja, um conjunto com um alto volume de dados, variedade tão grande que era necessário formações estruturadas e não estruturadas e velocidade extremamente rápida. Com o passar do tempo, foram atribuídas outras duas características, ou “2Vs” – veracidade e valor, informação fidedigna com valor difícil de ser determinado.

Para McAfee e Brynjolfsson (2012) através do *big data* os gestores podem avaliar e, portanto, conhecer radicalmente mais sobre seus negócios e traduzir diretamente esse conhecimento em decisões e desempenho aprimorados.

Em termos práticos, esses gestores, por exemplo, conseguem conhecer mais os seus consumidores, a ponto de relacionar os seus comportamentos aos

produtos que costumam comprar, podendo oferecer esse produto antes mesmo do consumidor ir procurá-lo, influenciando-o, considerando que através de dados das operadoras de celular é possível saber por onde o indivíduo circulou; através de seus *likes* nas redes sociais se identificar os gostos e comportamentos; ou revelar o quanto aquela matéria foi interessante dependendo do tempo que o indivíduo ficou numa determinada página da Internet. No entanto, com tantos dados à disposição é preciso saber identificar quais dados são confiáveis e como manuseá-los para transformá-los em informação, uma vez que a qualidade dessa informação refletirá no conhecimento necessário para uma melhor tomada de decisão nas organizações.

McAfee e Brynjolfsson (2012) fizeram uma pesquisa com 330 (trezentas e trinta) empresas públicas norte-americanas sobre a sua gestão organizacional e práticas tecnológicas. Nem todas as empresas adotavam decisões baseadas em dados, no entanto, aquelas que utilizavam o *big data* para tomar decisões foram, na média, 5% mais produtivas e 6% mais rentáveis que seus concorrentes.

Um conceito de GI nos é dado por Valentim (2004), quando menciona ser:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. (VALENTIM, 2004, p.1).

Com fundamento nesse conceito, pode-se entender que a GI é uma atividade que congrega: prospecção, monitoramento, análise, organização, armazenamento e disseminação de informações pertinentes ao negócio, além de sua contextualização para facilitar os fluxos e processos organizacionais, destacando-se o processo decisório e que contribui significativamente para que as organizações atuem com segurança frente ao mercado de negócios.

Vale lembrar que um dos principais objetivos da GI é potencializar os recursos informacionais existentes em uma determinada organização, a fim de subsidiar as atividades desenvolvidas no cotidiano, apoiar o processo decisório, bem como ampliar a capacidade e aprendizagem organizacional, de modo que a organização se adapte as mudanças que ocorrem no ambiente onde atuam (TARAPANOFF, 2001). Ressalta-se que essa gestão deve atender os diversos níveis hierárquicos organizacionais, ou seja, estratégico, tático e operacional,

contemplando todos os níveis de acesso e se fundamentando na utilização de modelos, métodos e técnicas para desenvolver e processar informações que possuam relevância para a organização.

Os profissionais que utilizam as informações precisam desenvolver competências para lidar com a quantidade de informações e transformá-las em conhecimento, não basta simplesmente utilizar qualquer informação para a tomada de decisão ou, ainda, inferir de forma superficial sobre informações baseadas num conjunto de dados, é preciso possuir Colnfo e esta deve permear todo o processo decisório quando a organização faz do conhecimento o diferencial competitivo do negócio.

2.2 Gestão do Conhecimento

As discussões sobre a gestão do conhecimento (GC) se tornaram mais presentes a partir dos Anos de 1980, quando pesquisadores das áreas de Ciência e Tecnologia da Informação, assim como profissionais de organizações passaram a discutir sobre a sociedade do conhecimento, despontando como um tema polêmico e pouco compreendido.

As pesquisas sobre GC buscam compreender

[...] como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas ou arranjos organizacionais mais flexíveis, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável. (SILVA, 2004, p. 144).

A quebra de paradigma entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento pode ser denotado no Quadro 2, de Sveiby (1998).

Quadro 2: Pressupostos dos paradigmas industrial e do conhecimento

ITEM	VISTO PELO PARADIGMA INDUSTRIAL	VISTO PELO PARADIGMA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de recursos
Base de poder dos gestores	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gestores
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos, processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimentos em estruturas intangíveis
Fluxo da informação	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas

ITEM	VISTO PELO PARADIGMA INDUSTRIAL	VISTO PELO PARADIGMA DO CONHECIMENTO
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangíveis (aprendizado, novas ideias, novos clientes)
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (<i>hardware</i>)	Estruturas intangíveis (conceitos e softwares)
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby (1998, p. 38).

É possível identificar a transferência de valores nas diversas variáveis que compõem uma organização de um paradigma para outro, ficando evidente que o paradigma industrial está voltado para os aspectos tangíveis da organização, dando pouca ênfase ao conhecimento, enquanto, por outro lado, o paradigma do conhecimento está fundamentado nos ativos intangíveis, cujo foco principal é a construção de conhecimento.

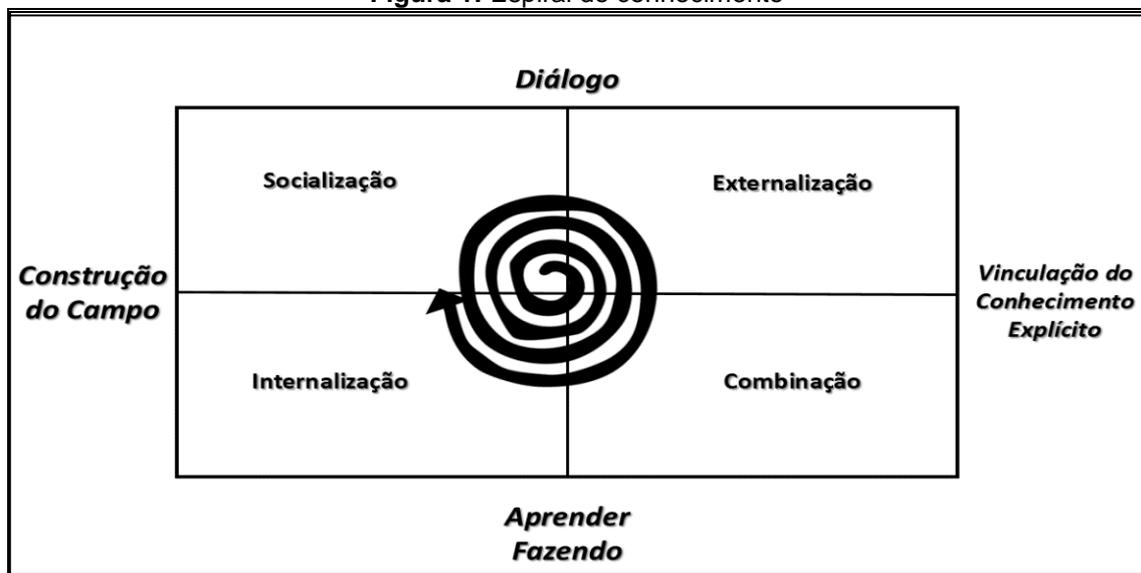
Para sobreviver sob o paradigma do conhecimento, as organizações necessitam transformar-se através de uma remodelagem de seus processos e estruturas, passando a apresentar características diferentes daquelas pautadas na Era Industrial¹

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a visão ocidental a respeito de processamento de informações está inserida nos modelos de Frederick Taylor e Herbert Simon, ou seja, o conhecimento útil para uma organização é aquele formal e sistemático, geralmente quantificável. Os autores fazem um paralelo com as organizações japonesas, conhecidas pela maneira rápida de responder aos seus clientes, criar novos mercados, desenvolver novos produtos, e para

¹ Considera-se como sendo o período que teve início no século XVIII e que se caracterizou pela mecanização da produção e consequente reformulação da concepção de trabalho, considerando-se que grande parte do trabalho exercido pelos operários foi substituída por máquinas. Essa mudança na produção repercutiu na ordem econômica, política e social da época. A Era Industrial marca o início do desenvolvimento do capitalismo industrial assim como o crescimento da produção de massa e o surgimento das novas populações urbanas.

eles a resposta está na abordagem de gestão da criação de um novo conhecimento e citam a espiral do conhecimento, demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a criação do conhecimento organizacional é fruto da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito, aquele que é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formalizado e o conhecimento explícito, que é transmitido de maneira formal, sistemático.

Retornando ao modelo da Figura 1, os autores explicam:

Socialização: inicia com a construção de um campo de interação, que facilita o compartilhamento de experiências e dos modelos mentais dos membros.

Externalização: é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva.

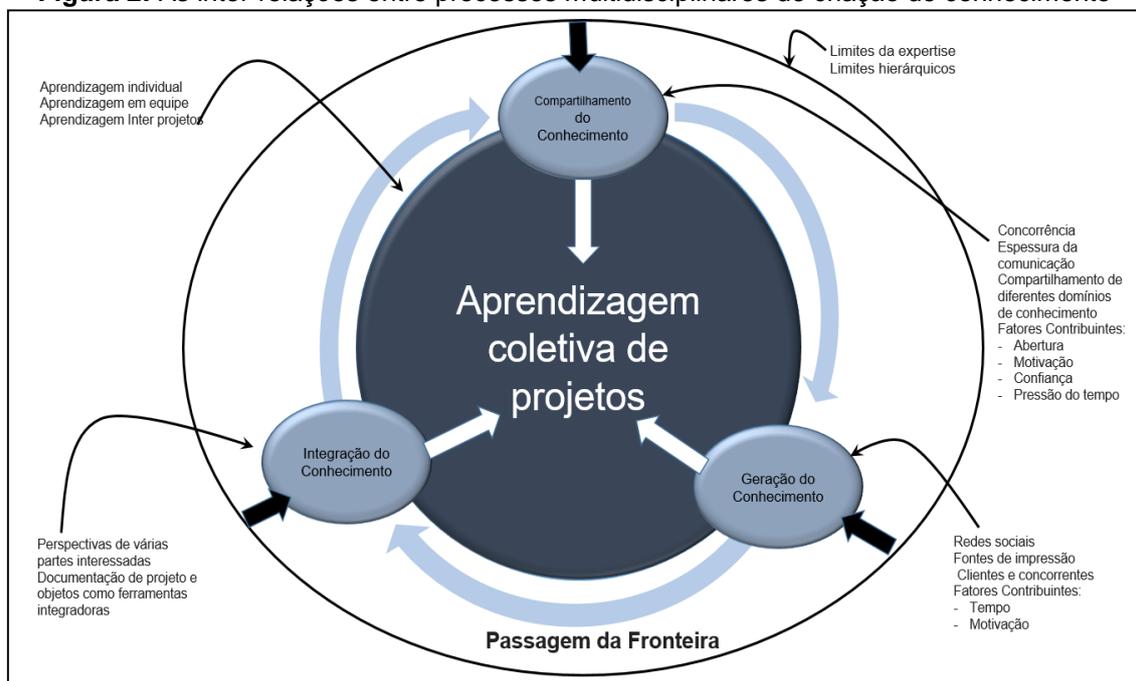
Combinação: é desencadeado pela rede de conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-o dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo.

Internalização: é resultado do “aprender fazendo”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69).

A organização que os indivíduos estão inseridos possui pessoas com experiências e vivências distintas, ou seja, bagagens de conhecimentos diferentes, assim como os seus modelos mentais são diferentes e essa multidisciplinaridade é essencial para a criação de novos conhecimentos. Para Behrens (2000) representa um processo metodológico de aprendizagem que envolve a “metodologia do projeto” com níveis de integração, interconexão, inter-

relacionamento de informações, agregação de informações, conteúdos, conhecimentos e saberes, em torno de o que auxilia na ampliação da visão da organização. Ainda, o caminho metodológico vai da informação até o conhecimento e, segundo Hernandez (1998), pode ser realizado por diferentes vias, ou seguindo diversas estratégias, sendo uma das mais relevantes a consciência do indivíduo sobre seu próprio processo de aprendizagem. Nesse sentido, as relações que se vão estabelecendo com a informação se realizam à medida que esta “vai sendo apropriada” em outras situações, problemas e informações, a partir de caminhos e opções e de reflexões sobre a própria experiência de aprender. Fong (2003) explica que esses indivíduos possuem objetivos comuns e a organização fomenta a aprendizagem coletiva contínua, para criar e compartilhar conhecimentos, o que se transforma em algo rotineiro. O autor criou um modelo, que se demonstra na Figura 2, apresentando as inter-relações entre os processos multidisciplinares de criação de conhecimento, tendo como foco central essa aprendizagem coletiva de projetos.

Figura 2: As inter-relações entre processos multidisciplinares de criação de conhecimento



Fonte: Fong (2003, p. 484, tradução nossa).

Em geral o modelo de Fong (2003) é baseado nas seguintes etapas, sendo que é pré-requisito o processo de cruzamento de limites, que então leva aos três processos de conhecimento, a saber:

(a) **Compartilhamento de conhecimento.** Antes de compartilhar o conhecimento, a equipe deve cruzar os limites hierárquicos e de expertise, iniciando os processos dos três conhecimentos e resolvendo em conjunto os problemas. Fong (2003) alerta que no caso de não existir o cruzamento desses dois limites, corre-se o risco da resolução do problema concentrar-se num trabalho disciplinar, sem a colaboração de outras disciplinas. O compartilhamento do conhecimento acontece quando cada membro da equipe utiliza a sua experiência e perspectivas, examinando suposições, restrições *etc.*

(b) **Geração de conhecimento.** Ocorre principalmente quando os membros da equipe possuem conhecimento insuficiente para resolver a situação ou quando a situação não é familiar aos membros da equipe. Assim, o conhecimento de cada membro da equipe é explanado, no intuito de preencher as lacunas de conhecimento, a fim de promover a resolução de determinada situação. Mesmo quando a equipe possui conhecimento suficiente sobre determinado assunto, ocorre a geração de conhecimento, considerando a mudança de necessidade de cada cliente, novas tecnologias ou regulamentos, melhorias contínuas, *etc.* É importante ressaltar que os processos de compartilhamento de conhecimento e geração são repetitivos até que um conhecimento suficiente seja encontrado para resolver o problema em questão.

(c) **Integração do conhecimento.** Uma vez os membros da equipe obtiveram conhecimento novo ou emergente, eles precisam integrar seu conhecimento coletivo. Isso envolve combinar, modificar e negociar entre os membros da equipe, para que não apenas suas necessidades, mas também as das partes interessadas sejam satisfeitas.

Vale lembrar que a GC, como Wiig (1993) explica, é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação com o intuito de aumentar a eficiência e os lucros nos recursos de conhecimento da organização. Schreiber *et al.* (2002) por outro lado, afirmam que a GC é o modelo de gerenciamento, que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização com o objetivo de proporcionar o conhecimento certo às pessoas certas no momento e hora corretos. Estas definições referem-se à GC organizacional, um modelo de gestão que visa proporcionar conhecimento adequado às pessoas certas no momento certo, auxiliando a tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional (HO, 2009).

Considerando estes objetivos, a GC organizacional pode ser facilmente transmitida à GC aplicada a projetos.

A aprendizagem coletiva de projetos é central para os três processos de conhecimento nas organizações contemporâneas.

No contexto das organizações, o principal objetivo da GC está relacionado diretamente à aprendizagem organizacional, pois através dela é possível otimizar os processos existentes na empresa, gerar novos produtos e serviços e por consequência garantir maior vantagem competitiva. Desse modo, convém destacar que, desde Piaget (1998), a importância da equipe para o processo de aprendizagem vem sendo enfatizada. De acordo com o autor, o aprendizado é construído a partir do desenvolvimento de estruturas cognitivas organizadas de acordo com os estágios de desenvolvimento da inteligência dos sujeitos que são estimulados pela necessidade de se adaptar às mudanças externas e internas. O processo dialético é gradual e tem um relacionamento interdependente com produtos informativos ou *feedback* do meio ambiente.

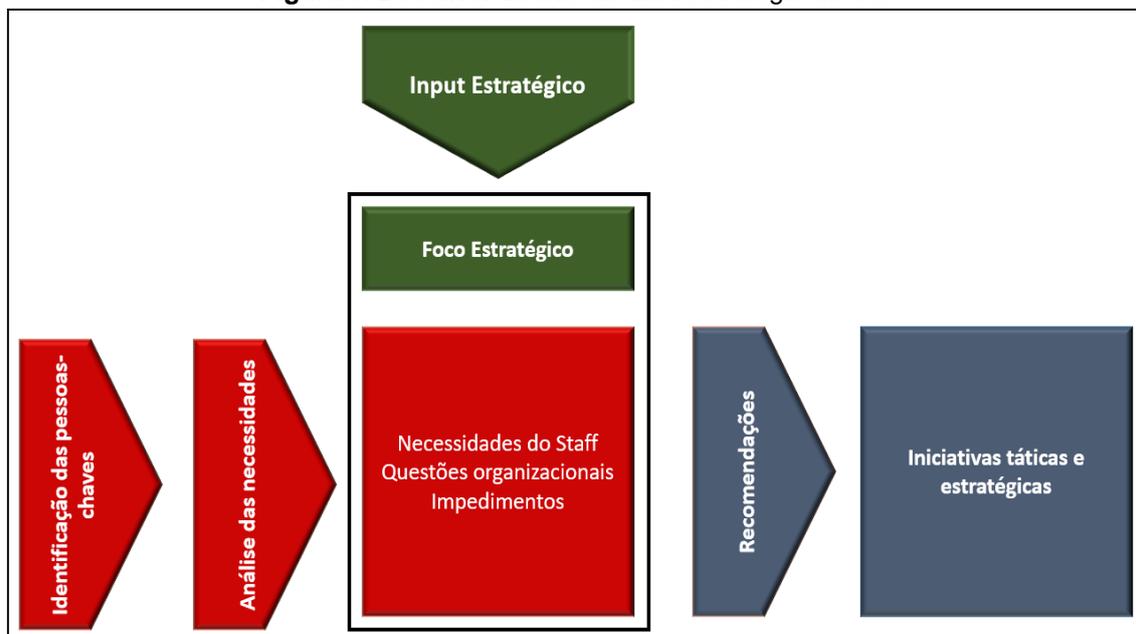
A teoria sócio-histórica proposta por Vygotsky (2007), bem como a de Piaget, consideram que o processo de aprendizagem dos indivíduos é estabelecido a partir da sua interação com o meio ambiente, que é a base para o desenvolvimento desse processo. O conceito de mediação que vem da teoria de Vygotsky (2007) postula que os objetos só fazem sentido para um sujeito quando são intermediados pelo ambiente que envolve esse mesmo assunto, permitindo que ele ou ela interprete os símbolos que eles representam. Nesse sentido, o sujeito, mais do que ser ativo, é interativo, produtivo e receptivo, uma vez que constrói conhecimento e subjetividade a partir de relações intrapessoais e interpessoais. Este processo é construído pela própria jornada do sujeito, dentro de uma organização, para informações, conceitos e significados. Esse processo individual não linear produz a aprendizagem coletiva, que, se gerenciado, pode criar conhecimento organizacional. O que parece ser consenso na literatura especializada, é que essa dimensão de aprendizagem ocorre precisamente das manifestações do processamento da informação. O aprendizado em equipe é resultado do compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimento da rotina e do comportamento de cada um dos membros, pois esses processos e suas inter-relações são o principal mecanismo

para processar a aprendizagem individual e coletiva (HINSZ; TINDALE; VOLLRATH, 1997).

Ressalta-se, ainda, que a GC é a base para o desenvolvimento de uma cultura inovadora. Para isso, a organização deve formar um ambiente propício para a evolução de cultura e comportamento que privilegiam a construção do conhecimento e compartilhamento da informação entre os seus membros.

Robertson (2004) explica que uma organização consegue obter sucesso com a GC a partir do momento que identifica suas principais necessidades e questões chaves dentro da organização e fornece uma estrutura para a equipe abordá-las. O autor apresenta um modelo para o desenvolvimento de estratégias voltadas para a GC, apresentado na Figura 3.

Figura 3: Desenvolvimento de uma estratégia de GC



Fonte: Robertson (2004, tradução nossa).

O modelo apresenta duas abordagens principais: (a) a de cima para baixo, utilizada para identificar o foco da iniciativa da GC, ou seja, o objetivo central que deve ser trabalhado; (b) de baixo para cima: é quando as descobertas desta pesquisa destacam as principais necessidades e questões da equipe, que são então abordadas por meio de uma série de iniciativas de gerenciamento do conhecimento.

Para Schumpeter (1984) a organização alcança a competitividade apenas através da inovação, sendo que essa está relacionada não apenas aos novos

processos e produtos, mas a melhorias e mudanças nestes, bem como novas formas organizacionais e de marketing. O autor ainda complementa que as organizações que são criativas e suscetíveis a mudanças são mais competitivas que aquelas não acompanham as mudanças (SCHUMPETER, 1984).

Lewitt (2000) e Fleck (2003) corroboram com essa afirmativa e complementam que as organizações precisam se atentar às inovações de forma mais agressiva, sendo esta condição vital para a sobrevivência de um negócio. Nesse contexto, tem importância a questão da cultura e do comportamento organizacional como elementos característicos das organizações na sociedade contemporânea.

2.3 Cultura e Comportamento Organizacional

O conhecimento organizacional envolve a cultura, as estruturas, a tecnologia e as características específicas dos indivíduos que compõem a empresa. Siqueira e Matias (2008) afirmam que o assunto cultura organizacional teve destaque na Década de 1980, quando o sucesso das empresas japonesas era atribuído ao envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia das organizações. Segundo as autoras, a ideia era de que quanto mais os trabalhadores se envolvessem com as prioridades básicas da organização, maiores eram as chances de obter um bom desempenho econômico-financeiro. Valentim (2003) corrobora afirmando que a cultura organizacional está relacionada a visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização.

Para Schein (2009) a cultura se desenvolve em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Rosseau (1990) acrescenta outros dois níveis: padrões de comportamento e normas comportamentais, como se resume no Quadro 3.

Quadro 3: Níveis da Cultura Organizacional

Níveis da Cultura Organizacional	
Artefatos	Envolvem as estruturas e processos visíveis da organização. Ao mesmo tempo que são fáceis de serem observados, são difíceis de serem interpretados, pois representam significado para aquele grupo específico, ou seja, para quem está fora do grupo é complexo entender o porquê de o artefato ser daquela maneira. Exemplo: Layout, modo das pessoas se vestirem, linguagem e tecnologias adotadas, comportamentos etc.

Níveis da Cultura Organizacional	
Crenças e Valores Assumidos	Estão relacionadas às estratégias, metas e filosofias adotadas pela organização e validados pelo grupo. A real validação das crenças e valores ocorrerá através de comportamentos congruentes a eles. Exemplo: Filosofia ética, políticas, valores etc.
Suposições básicas	Representa o significado para os comportamentos dos membros da organização, ou seja, o DNA daquele grupo. Essas suposições básicas são consideradas como “verdades” dentro da organização, portanto são difíceis de mudar, ou seja, tratam-se da essência da cultura. Refletem nos eventos que acontecem dentro da organização que refletem as suas suposições básicas, sendo que o que diferir delas despertará ansiedade e defensividade.
Padrões de Comportamento	Mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação utilizados na resolução dos problemas organizacionais.
Normas Comportamentais	Expectativas da organização sobre como seus membros devem comportar-se e interagir com os outros no que se refere, por exemplo, às relações de cooperação ou competição entre colegas.

Fonte: Adaptado de Schein (2009); Rousseau (1990).

Diante desse contexto, Johann (2004) menciona que a gestão da cultura organizacional é um grande desafio para as organizações, por outro lado é vital para o negócio. Dessa forma, o autor sugere que a organização deve “[...] fazer com que alguns aspectos básicos da postura pessoal dos colaboradores de uma empresa venham a refletir e a expressar a cultura da organização [...]” (JOHANN, 2004, p. 84). Por exemplo, uma organização pode determinar que a postura padrão dos vendedores seja aquela que envolve o olhar nos olhos dos clientes, apertar-lhes a mão e sorrir. Assim, aqueles vendedores que cumprirem o padrão serão bem avaliados, terão possibilidades de crescer na organização, ao contrário daquele que não seguir esse padrão de comportamento, que corre o risco de ser desligado da mesma. Para esse mesmo autor, a Teoria Skinneriana² procura o controle do comportamento do indivíduo, observável em suas respostas para determinadas situações (JOHANN, 2004).

Dessa forma, um dos grandes desafios da gestão da cultura organizacional é fazer com que o comportamento dos funcionários expresse a cultura da organização, por isso, é necessário criar padrões e regras de comportamento, principalmente quando a interação ocorre com o cliente. Por exemplo,

² A Teoria Skinneriana parte da premissa de que o comportamento das pessoas pode ser condicionado por fatores externos (estímulos e reforços) e podem ser estruturados e aplicados de forma que atinjam as expectativas de terceiros (JOHANN, 2004).

[...] uma empresa que tenha na sua ideologia central o valor cultura “direcionamento do cliente”, por exemplo, terá interesse em que os seus colaboradores primem pela boa apresentação – hábitos de higiene pessoal, indumentária, corte de cabelo e outros -, sejam gentis, atenciosos e bem-educados e pratiquem uma sequência de gestos que, sem exageros mecanicistas, impressionem e atraiam a clientela. (JOHANN, 2004, p. 84).

Por sua vez, Pichs Fernández e Ponjuán Dante (2014, p. 34) ressaltam que a informação se torna responsável por gerar os padrões culturais, mencionando que:

A cultura se nutre, condiciona e contém determinada informação e conhecimento geralmente compartilhados e transmitidos. A informação e o conhecimento atribuído a ela é uma forma de dinâmica cultural. (PICHES FERNÁNDEZ; PONJUÁN DANTE, 2014, p. 34)

Desse modo, pode-se afirmar que cultura e informação são conceitos interdependentes, porquanto seus próprios processos de formação se fundam em decorrência do cruzamento de fenômenos de ordem informacional e cultural.

Para De Long e Fahey (2000) o comportamento dos indivíduos de uma organização é norteado por três elementos da cultura organizacional: os valores, as normas e as práticas, ou seja, os valores refletem as normas, que por consequência moldam as práticas na organização. Os autores ainda complementam que esse comportamento organizacional resulta na forma como ocorrerá a criação, o compartilhamento e uso do conhecimento. Por exemplo, numa organização em que a cultura reflete um comportamento competitivo e centralizador, dificilmente o conhecimento será compartilhado. Ainda neste exemplo, se um novo gerente de vendas tenta implementar um banco de dados comum de clientes, dificilmente esta ordem será cumprida com rigor, pois a norma não foi condizente com os valores e práticas adotados na organização.

Dessa forma, De Long e Fahey (2000, p. 118) concluem que “[...] as normas e práticas culturais determinam qual conhecimento deve ser controlado, bem como quem deve compartilhá-lo e quem pode armazená-lo”. Assim, numa organização, a GC será incorporada apenas se a cultura e por consequência o comportamento organizacional forem favoráveis.

Dentro desse contexto, Hoffmann (2011) explica que o ambiente informacional é o núcleo da nossa abordagem, sendo que esse núcleo é subdividido da seguinte maneira:

- a) Processo informacional: envolvendo a execução do trabalho por quem trabalha com a informação.
- b) Política informacional: definindo as regras e diretrizes para o gerenciamento e uso das informações.
- c) Estratégia informacional: designando os tipos de informação que devem eleger, inclusive quais serão úteis, assim como os passos para o gerenciamento.
- d) Comportamento e cultura informacional: envolvendo a forma como a pessoa lida com a informação, ou seja, a sua ColInfo. Além disso, a cultura representa os valores e crenças, ou seja, o modelo mental, da pessoa ou grupo em relação a determinada informação, por consequência expressando o seu comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional.
- e) Arquitetura informacional: compreendendo quais são os recursos utilizados para atender às necessidades do trabalho com a informação, por exemplo softwares, hardwares, profissionais especializados *etc.*

Davenport e Prusak (1998) explicam que a cultura informacional está relacionada ao padrão de comportamentos e atitudes que validam a orientação informacional de uma organização.

Detlor *et al.* (2006) fez uma pesquisa num escritório de advocacia canadense que emprega cerca de 2000 (dois mil) colaboradores, sendo que 405 (quatrocentos e cinco) colaboradores responderam à pesquisa. O objetivo foi entender a influência da informação no comportamento nas organizações, bem como as forças que influenciam a informação, ou seja, a cultura informacional. Os resultados da pesquisa indicam que ora o comportamento da informação é mais influente que os processos e políticas de gerenciamento da organização, ora os comportamentos da informação são de certo modo o ambiente de informação da organização. Por fim, a GC organizacional impacta os comportamentos de informação nas organizações.

Vick, Nagano e Popakiuk (2015) fizeram um resumo das primeiras pesquisas sobre cultura da informação, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Resumo das primeiras pesquisas sobre cultura da informação

Análise	Escopo	Principais contribuições	Autores
O conceito da cultura da informação.	Definição da cultura da informação. Indicadores da cultura da informação.	Transformação de recursos intelectuais onde o <i>input</i> são tipos variados de conhecimento e informação, e a saída alcançada é um intelectual processado. Valores, utilidade da informação na obtenção de e sucesso estratégico, atitudes em relação a ele, normas e práticas que, em conjunto, definem a cultura da informação	Ginman (1988) Curry and Moore (2003), Choo, Bergeron, Detlor, and Heaton (2008) and Oliver (2011)
Componentes da cultura da informação.	Elementos considerados importantes de avaliação da cultura da informação.	Fluxos de informação e comunicação que são horizontal e vertical; informação interna eficaz compartilhamento e meio ambiente; Liderança; TI; em formação gestão; parcerias interorganizacionais; processos e procedimentos.	Curry and Moore (2003), Choo et al. (2008)
Tipos de cultura da informação.	Distinguindo os tipos de informação de Cultura.	Aberto ou fechado; factualmente orientado ou boato e baseado na intuição; foco interno ou externo; controlar ou capacitar; canais de informação ou meios de comunicação. Cultura funcional; compartilhar cultura; cultura indagadora e cultura da descoberta. Baseado em relacionamento; assumir riscos; seguimento de regras e orientado para resultados	Davenport (1997) Marchand, Kettinger, and Rollins (2001) Choo (2013)
Quadro de informação Cultural.	Fases propostas para analisar e entender cultura da informação.	O ambiente da informação; informação como recurso; processos de trabalho; inovação; e negócios desempenho.	Widén-Wulff (2000)

Fonte: Vick, Nagano e Popakiuk (2015, p. 293).

Curry e Moore (2003) também contribuem com o tema cultura da informação e definem cultura informacional como uma cultura em que o valor e utilidade da informação refletem nos resultados operacionais e estratégicos do negócio, em que a informação forma a base da tomada de decisões. As autoras ainda relatam que uma pesquisa realizada no Reino Unido com empresas públicas e privadas, revelou que 60% dos projetos relacionados a sistemas de informação tinham fracassado nos últimos dois anos e 85% tinham atrasado ou ultrapassado o orçamento ou não correspondido às expectativas em decorrência de falha em reconhecer o *gap* da cultural informacional da organização, que existe entre os seus diferentes atores.

Curry e Moore (2003, p. 95-96) acreditam que a cultura da informação e a cultura organizacional são fundamentais para transformar uma organização baseada no conhecimento

Em primeiro lugar, a organização reconhece a necessidade de adotar uma cultura da informação, comunica o ethos e demonstra o comprometimento pela reestruturação para refletir os componentes de uma cultura da informação. O processo é dinâmico e continua até a filosofia e prática de uma cultura da informação tornar-se a norma. Nesta fase, a cultura da informação já não se distingue da cultura organizacional e a organização evoluiu para uma em que a disponibilidade e o uso de informações são inerentes às atividades cotidianas. (CURRY; MOORE, 2003, p. 95-96).

Alves e Duarte (2014) afirmam que a construção de uma organização do conhecimento está sujeita a uma cultura da informação, ou seja, uma organização em que o ambiente seja adequado ao fluxo informacional, aos sistemas de informação, às redes de comunicação e a uma gestão da informação e aprendizagem organizacional, proporcionando a inteligência competitiva.

O papel do gestor no que tange a incorporação da GC é fundamental, uma vez que não basta a organização criar normas que visem o compartilhamento do conhecimento, mas os seus valores devem ser condizentes, assim como as práticas desse líder, pois as ações dos liderados são espelho de seu líder, especialmente, quando se trata das decisões que deverão tomar, o que leva a conhecer melhor as nuances do processo decisório.

2.4 Processo Decisório

As principais funções dos gestores de uma organização estão baseadas no planejamento, organização, liderança, controle e a tomada de decisão. Tomar decisões envolve solucionar um problema, como por exemplo, quando os objetivos organizacionais não estão sendo atingidos e a organização precisa criar estratégias para sobrevivência em mercado competitivo. Considera-se, portanto, que o processo decisório é de vital importância para as organizações, pois os seus responsáveis tomam decisões todos os dias e elas influenciam no desempenho dessas empresas.

Gomes (2007) explica que o processo decisório é caracterizado por três dimensões: a importância em relação à satisfação de valores para a organização; a velocidade exigida, dependendo do grau de urgência para resolução do problema levantado; e, o grau de individualidade, ou seja, a importância que o gestor dá àquele problema. Por sua vez, Pinel (1996, p. 26) destaca que uma boa decisão depende da habilidade do decisor em “[...]”

estabelecer uma relação harmônica entre suas ações e a cultura empresarial [...]”, uma vez que as características de personalidade, estilo de liderança e fatores ambientais influenciam na tomada de decisões.

Choo (2011) compara quatro modelos do processo decisório: o racional, o processual, o político e o anárquico, descritos na sequência:

(a) Modelo racional: A princípio desenvolvido por Herbert Simon, que utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações, considerando que estão permeadas por decisões e ações e cada pessoa participa de forma racional e consciente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento (CHIAVENATO, 2004). Neste modelo, as organizações utilizam procedimentos operacionais-padrão para tomar decisões com base em três princípios: evitar a incerteza, adotar métodos com o *feedback* a curto prazo, para desencadear a ação, impondo regras para a tomada de decisão e fazendo com que o gestor se sinta mais seguro; manter as regras, conservar os procedimentos o maior tempo possível; e, criar regras simples, considerando condições, requisitos e problemas específicos.

Lousada e Valentim (2011, p. 149) apresentaram questões-chave do modelo racional, tais como: “[...] qual é o problema?; quais são as alternativas?; quais são os custos e vantagens de cada alternativa?; e o que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares? [...]”, o que possibilita inferir a necessidade da avaliação crítica de informações para o alcance de respostas satisfatórias. Ainda, Chiavenato (2004, p. 278) afirma que esse processo decisório envolve sete etapas: “[...] percepção da situação que envolve algum problema, análise e definição do problema, definição dos objetivos, procura de alternativas, seleção da alternativa mais adequada, avaliação e comparação das alternativas e implementação da alternativa escolhida [...]”. Após a última etapa é realizado um *feedback*, no sentido de checar se o objetivo esperado foi atingido.

A racionalidade está em escolher os melhores meios para o alcance de determinados objetivos, no intuito de atingir melhores resultados. Entretanto, as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento, sendo que os demais aspectos que não são percebidos e/ou conhecidos pelas pessoas não interferem em suas decisões, embora existam na realidade. A esse fenômeno dá-se o

nome de racionalidade limitada, ou seja, decisões racionais tomadas considerando aspectos que a pessoa consegue perceber e interpretar (CHIAVENATO, 2004). Dessa forma, pode haver informações no ambiente que o indivíduo despreze ao tomar decisões e isso pode influenciar o desempenho da organização.

(b) Modelo processual: cujos padrões de desempenho da organização e as metas estão estabelecidos e o problema já é reconhecido. Entretanto, a tomada de decisão consiste em definir os melhores procedimentos técnicos. É utilizado principalmente na construção do planejamento estratégico, no momento da definição do plano tático e operacional. Foi desenvolvido por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), escolhido após a análise de outros 25 (vinte e cinco) processos decisórios estratégicos. Contempla três fases decisórias principais: identificação, desenvolvimento e seleção.

Choo (2011) detalha cada uma dessas fases, sintetizadas a seguir:

i) identificação: reconhece a necessidade de tomada de decisão e desenvolve as questões que estão compreendidas na decisão, contemplando rotinas de reconhecimento e de diagnóstico. O reconhecimento parte do pressuposto de que os problemas, oportunidades e crises são reconhecidos e a partir disso inicia-se a atividade decisória, sendo indispensável deter informações sobre a organização como um todo, o ambiente onde ela atua, teorias sobre o assunto. Como refletem Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p. 253) sobre essa importância: “[...] a diferença entre a informação sobre uma situação real e um padrão esperado [...]”. É complementado por Choo (2011) como experiências passadas, tendências, padrões utilizados em organizações semelhantes, expectativas pessoais e modelos teóricos. No diagnóstico “[...] a administração tenta compreender os estímulos que desencadeiam a decisão, assim como as relações causais relevantes para a situação decisória” (CHOO, 2011, p. 277). A busca da informação é constante e é vital para que a decisão tomada seja assertiva, uma vez que quanto mais informações relativas à problemática a organização possuir, melhor será a qualidade do diagnóstico;

ii) desenvolvimento: leva a organização a desenvolver uma ou mais soluções para a problemática que resultou na tomada de decisão. Esta fase contempla rotinas de busca: divisão em busca na memória, ou seja, a informação existente na própria organização; busca passiva, esperar por soluções não

procuradas (*insights*, ideias inesperadas); busca-armadilha, ativar geradores de busca, por exemplo, deixar que fornecedores saibam o que a empresa planeja comprar; e a busca ativa, que consiste em procurar ativamente as informações sobre a problemática, no intuito de proporcionar alternativas para a tomada de decisão. Além disso, requer a rotina de criação de solução customizada, quer dizer, única, ou modificar uma alternativa convencional existente, que consiste na escolha entre várias alternativas;

iii) seleção: análise das alternativas e escolha da mais adequada ao compromisso da sua ação, sendo composta pelas rotinas de sondagem, avaliação-escolha e autorização, respectivamente, que elimina o que não é praticável, usa o julgamento, ou seja, o indivíduo escolhe por conta própria, pela sua própria mente; a barganha, em que um grupo de pessoas, com objetivos e interesses distintos, exerce o seu julgamento; e a análise, que consiste em avaliar as alternativas e suas consequências, mediante o confronto de um conjunto de critérios, cuja decisão implica em julgamento ou barganha. A rotina de autorização define um caminho formal dentro da hierarquia organizacional, para que a decisão tenha apoio interno e externo da organização, com o intuito de garantir a sua implementação.

Choo (2011) ainda explica que, além dessas três fases, o modelo processual ainda contempla outras três rotinas de apoio à decisão que permeiam todo o processo, são elas:

iv) controle: consiste no planejamento, ou seja, abrange o início do processo de tomada de decisão até o seu fim, quem fará parte, quais são os prazos, recursos, etc.;

v) comunicação: compreende como reúnem e distribuem a informação durante todo o processo decisório, e,

vi) políticas: importantes nos processos decisórios estratégicos e podem vir na forma de barganha, quando interessados na organização exercem algum controle sobre as decisões; ou persuasão, utilizada para convencer alguém a mudar de opinião.

(c) Modelo político: tem ações e decisões pautadas nos interesses e influências que os seus membros exercem. Segundo Choo (2011, p. 281) podem ser analisadas com base nas respostas a uma sequência de quatro perguntas: “[...] quem são os jogadores?; quais são as posições dos jogadores?; qual a

influência de cada jogador?; como a posição, influência e os movimentos de cada jogador combinam para gerar decisões e ações? [...]”. Esses jogadores são os indivíduos que têm interesses relacionados àquele processo decisório, em especial, os gestores. Esse autor ainda explica que num ambiente em que exista divergência de objetivos e contenção de recursos, a tomada de decisão organizacional acaba ocorrendo de forma política.

(d) Modelo anárquico: segundo Choo (2011) assemelha-se a uma lata de lixo, os vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes do processo decisório, à medida que vão sendo gerados, assim como num *brainstorming*. A decisão ocorre quando problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolhas coincidem. Complementando, afirma que no modelo anárquico a tomada de decisão acontece de três formas distintas e não possui uma sequência: por resolução, pensa-se no problema por um tempo determinado antes de tomar a decisão; por inadvertência, quando é escolhida uma alternativa de modo rápido e incidental, para que outras escolhas possam ser realizadas; e/ou ainda por fuga, quando o problema original deixa de existir e a decisão não faz mais sentido.

Os quatro modelos de processo decisório apresentados são caracterizados por abordagens diferentes na maneira de obter as informações, como pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5: Busca e uso da informação na tomada de decisões

Baixo	USO DA INFORMAÇÃO (controle)		Alto	
Baixo BUSCA DA INFORMAÇÃO (extensão)	Modo Anárquico			Desligada Aleatória
	Modo Racional			Localizada Problematizada
		Modo Político		Seletiva Orientada
		Modo Processual		Repetitiva Múltipla
Alto				
Acoplar a solução ao problema	Selecionar uma solução satisfatória	Justificar o resultado preferido	Desenvolver uma solução pronta ou customizada	

Fonte: Choo (2011, p. 293).

A partir do contexto do processo decisório nas organizações e suas diferentes dimensões que foram descritos, considera-se que o gestor precisa

desenvolver a ColInfo, uma vez que ele é o usuário da informação e o protagonista que atua como mediador nas tomadas de decisão que impactam resultados e metas organizacionais.

Diante do exposto, acredita-se ser importante apresentar o quadro-síntese desenvolvido por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014) representado no Quadro 6, uma vez que ele demonstra o desenvolvimento da ColInfo em prol da GI e GC, sendo fator fundamental no processo de tomada de decisão.

Quadro 6: Análise comparativa entre as etapas da ColInfo, GI e GC

ColInfo	GI	GC
1.Capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões.	1.Necessidades de informação: capacidade de identificar o que se deseja saber, por que se precisa saber, qual é o enfoque, o que já se sabe, o que se espera descobrir, de que maneira o resultado pode ajudar.	1.Obtenha: capacidade de as pessoas construírem o conhecimento de que necessitam.
2.Capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar a informação em qualquer mídia.	2. Aquisição de informação: capacidade de perceber a extensão e a diversidade do foco da necessidade, de reconhecer as próprias limitações cognitivas e de identificar e monitorar fontes de informação.	2.Utilize: capacidade das pessoas criarem soluções inovadoras voltadas aos clientes.
3.Capacidade de organizar, analisar e avaliar a informação.	3.Organização e armazenamento da informação: capacidade de interagir com os sistemas organizacionais e de reconhecer as representações com que a informação foi processada.	3.Aprenda: capacidade das pessoas desenvolverem o próprio capital intelectual proveniente da aprendizagem individual.
4.Capacidade de usar eficazmente a informação para uma aplicação prática e solução de problemas.	4.Produtos e serviços de informação: capacidade de perceber a qualidade do serviço e/ou produto informacional em relação às necessidades informacionais.	4. Contribua: capacidade das pessoas e as equipes contribuírem, por meio de ideias e informações, com base no conhecimento organizacional.
5.Capacidade de apropriar-se da informação para gerar novo conhecimento, aprender a aprender.	5.Distribuição de informação: capacidade de disseminar informações relevantes no momento certo, para as pessoas certas, em formatos adequados.	5. Avalie: capacidade de avaliar o conhecimento gerado e identificar o que pode ser melhorado e se este está obtendo o impacto desejado.
	6. Uso de informação: capacidade de usar informações para construir conhecimento, tomar decisões e agir sobre uma determinada situação organizacional.	6. Construa e mantenha: capacidade das pessoas aprimorarem o processo de construção de conhecimento e de mantê-lo.
	7.Comportamento adaptativo: capacidade de avaliar, ressignificar e retroalimentar o processo.	7. Descarte: capacidade das pessoas identificarem o que de fato é relevante, descartando o que não possui mais valor.

Fonte: Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2017, p. 222-223).

Ressalta-se, ainda, que o Quadro 6 deixa mais evidente o quão importante é compreender a inter-relação entre a ColInfo, GI e GC no processo de tomada de decisão, principalmente, para o empreendedor, considerando-se que suas decisões envolvem outras pessoas. Assim, é necessário lidar com a informação, apropriar-se dela, a fim de produzir o conhecimento, para que este possa ser compartilhado de maneira que todos entendam o significado daquela decisão.

A partir das reflexões apresentadas sobre essas temáticas, acredita-se ser de importância destacar também o empreendedorismo e seus aspectos nas organizações, a fim de se oferecer melhor compreensão àqueles interessados nesse tema contemporâneo.

3 EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Existe um interesse genuíno em entender o empreendedorismo no Brasil e no mundo, considerando que o crescente número da abertura de pequenos negócios e a sua relevância para a economia. Considerando o empreendedor como ator principal desse processo, pesquisas que envolvem a caracterização desse indivíduo despertam interesse da sociedade. Esta seção abordará aspectos conceituais do empreendedorismo e suas competências, a realidade do empreendedorismo no Brasil, no que tange a inovação e os incentivos aos pequenos negócios, assim como o processo empreendedor.

3.1 Empreendedorismo: Dos Aspectos Conceituais ao Perfil do Empreendedor

A origem da palavra perfil está atrelada ao conjunto de informações pessoais e competências do indivíduo. Dentro do contexto do empreendedorismo, o perfil empreendedor associa-se às várias correntes de estudos que tratam a respeito do tema. Segundo Filion (1999) este é o motivo pelo qual existe uma confusão em torno do tema empreendedor ou perfil do empreendedor, pois cada corrente traz características diferentes para o empreendedor.

As discussões que envolvem a origem do termo empreendedorismo e perfil empreendedor serão abordadas neste trabalho a seguir com enfoque nas quatro correntes mais disseminadas: econômica, comportamental, social e construtivista.

Quanto à corrente econômica, Filion (1999) explica que o termo *entrepreneur* apareceu na história no Século XVII e se tornou mais claro a partir das contribuições do precursor Richard Cantillon, no Século XVIII, um banqueiro e mercador, que vivia de rendas, porém, analisava meticulosamente as oportunidades de investimento. O autor também revelou que embora Richard Cantillon tivesse morrido em 1734, as suas obras foram publicadas em 1755, e demonstravam que o empreendedorismo estava associado à criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento dos negócios. Stevenson e Jarillo (1990) complementam que Jean Baptiste Say ampliou a definição ao incluir o conceito relacionado a fatores de produção, sendo o empresário

protagonista dessa atividade, tanto que Say ansiava por ver a Revolução Industrial chegar até a França. Cabe ressaltar que tanto Cantillon, quanto Say consideravam empreendedora a pessoa que gostava de correr riscos, uma vez que investiam o seu próprio dinheiro. Ainda dentro da visão economista, Stevenson e Jarillo (1990) trouxeram a contribuição de Joseph Schumpeter, um economista e cientista político, que viveu entre os Séculos XIX e XX, que considerava o empreendedorismo algo que perturbasse o equilíbrio do mercado, tendo como essência a inovação, atrelada à criatividade, ou seja um agente de mudanças. Para os autores, após esta contribuição de Schumpeter, houve uma mudança de paradigma entre os economistas, que antes consideravam o “empresário” apenas aquele que era proprietário de uma empresa ou mesmo dependente de um negócio. Filion (1999) também contribui dizendo que Schumpeter popularizou o tema empreendedorismo, associando-o à inovação, assim como ao fato dos empreendedores serem pessoas que identificam oportunidades e criam empreendimentos. Para Schumpeter (1997), a principal função do empreendedor é a inovação e esta deve combinar fatores de produção com foco em resultados positivos e sua capacidade de transformação econômica.

Stevenson e Jarillo (1990) explicam que Israel Meir Kirzner, nascido no Século XX, enfatizava os aspectos informacionais dos empreendedores, ou seja, a busca por informações, pois possuem um conhecimento superior sobre as imperfeições do mercado e utilizam essas informações para tirar vantagem em seus negócios. Oliveira (2014) também acrescenta a colaboração de Peter Drucker, que viveu entre os Séculos XX e XXI, e que incorporou o conceito de risco ao empreendedorismo.

Quanto à corrente comportamentalista, Filion (1999) elucida que o primeiro a possuir essa visão foi Max Weber, economista alemão que viveu entre os Séculos XIX e XX. Segundo o autor, para Weber os empreendedores eram inovadores, independentes e tinham um papel de liderança nos negócios. McClelland (1972), autor que contribuiu muito com o tema voltado para o estudo do comportamento humano, estudou por décadas o tema empreendedorismo, tendo como pressuposto que a motivação humana é parte da mola propulsora para o crescimento econômico de um país. Os estudos de McClelland (1961) o levaram a concluir que a motivação humana abrange três necessidades: a de

realização, afiliação e de poder. Para o autor as necessidades fazem parte do Aprendizado ao Longo da Vida (ALV) de cada ser humano, uma vez que depende de sua cultura e vivências de vida. Haverá sempre uma necessidade mais dominante que outra e McClelland (1961) explica que a pessoa que tem maior necessidade de realização tem mais chances de empreender. Uma síntese das necessidades indicadas por ele é oferecida a seguir:

Necessidade de realização: reflete o desejo do indivíduo em atingir seus objetivos. O indivíduo que tem essa necessidade tem algumas características, tais como corre riscos calculados para atingir seus objetivos, possui necessidade de definir e alcançar objetivos desafiadores, gosta de receber *feedback* sobre os progressos de suas realizações.

Necessidade de afiliação: está relacionado com a necessidade de estabelecer relações pessoais. O indivíduo que tem essa necessidade possui algumas características, tais como não gosta de correr riscos elevados, prefere colaboração à competição, possui um desejo de pertencimento de grupo, por isso na maioria das vezes faz aquilo que o grupo deseja.

Necessidade de poder: refere-se ao desejo de controlar e ser responsável por outras pessoas. O indivíduo que tem essa necessidade possui algumas características, tais como é movido por competição e o desejo de ganhar, aspira o status e o reconhecimento.

Os estudos sobre os comportamentos empreendedores até McClelland (1961) eram realizados apenas perguntando aos empresários e especialistas da área quais eram os traços que caracterizavam um empreendedor. O pesquisador criticou esse modelo e após anos de estudo sobre o tema, passou a listar as principais características e testá-las, através de entrevistas situacionais, em que os empreendedores relatavam as diversas situações que enfrentaram em seus negócios e o entrevistador perguntava como eles pensavam e se comportavam mediante determinadas situações; e, também através de um Programa de Treinamento de Motivação para a Conquista (AMT), cuja metodologia era a aprendizagem experiencial. Dentro desse contexto, a Agência Internacional de Desenvolvimento dos Estados Unidos (USAID) financiou o Projeto de Desenvolvimento do Empreendedorismo e Pequenas Empresas, um trabalho de quatro anos com três objetivos principais: identificar as características pessoais que facilitam o sucesso dos empreendedores nos países em desenvolvimento;

desenvolver métodos de seleção de empreendedores com alto potencial de sucesso; e, desenvolver métodos aperfeiçoados de formação de empresários existentes e potenciais. McClelland (1987) conduziu essa pesquisa em três países (Equador, Índia e Malauí) através de sua empresa de consultoria *McBer and Company* e neste trabalho listou 15 (quinze) competências importantes para os empreendedores de sucesso, tais quais a: assertividade, autoconfiança, busca de informações, compromisso com o contrato de trabalho, eficiência, iniciativa, monitoramento, persistência, persuasão, planejamento sistemático, preocupação com o bem-estar dos outros, qualidade no trabalho desenvolvido, resolução de problemas, uso de estratégias de influência e ver e agir conforme as oportunidades. Entretanto, ao fim de sua pesquisa, McClelland concluiu que apenas nove dessas competências eram evidenciadas em empreendedores de sucesso, sendo que elas era divididas em três blocos, tais quais: Proatividade (iniciativa e assertividade), Motivação para o Trabalho (eficiência, monitoramento, planejamento sistemático, qualidade no trabalho desenvolvido e ver e agir conforme as oportunidades) e Compromisso com os Outros (compromisso com o contrato de trabalho e uso de estratégias de influência) (MCCLELLAND, 1987).

Embora as outras competências fossem importantes para o empreendedor, o pesquisador não conseguiu comprovar estatisticamente o melhor desempenho dos empreendedores em razão das mesmas (MCCLELLAND, 1987).

No relatório final da USAID, cujo nome foi “Identificação e avaliação de competências e outras características pessoais de empreendedores em países em desenvolvimento”, McClelland e os pesquisadores Richard S. Mansfield, Lyle M. Spenceer e José Santiago, concluíram que as principais competências para um empreendedor de sucesso eram as 15 (quinze) competências primeiramente citadas por McClelland (MANSFIELD *et al.*, 1987).

Anos mais tarde, o AMT de McClelland (1987) evoluiu para um novo formato e foi transformado no Programa Empretec (ETW), cujo objetivo é o fortalecimento das competências empreendedoras, melhoria da gestão e por consequência, melhoria no desempenho dos negócios. Essas melhorias são visíveis a partir das mudanças comportamentais do empreendedor, agindo de forma diferente após participar do programa (GROSSMANN, 2005). No Brasil o ETW é aplicado pelo SEBRAE desde 1997. Embora no trabalho de Grossmann

(2005) tenha uma menção de que as competências empreendedoras de McClelland tenham sido adaptadas para dez, o documento não cita essas características, porém o Manual de operacionalização do ETW, escrito por SEBRAE (2004), faz a menção às dez competências, usando como referência as quinze competências primeiramente estudadas por McClelland (1987) e ratificadas por Mansfield *et al.* (1987), são elas divididas em três conjuntos, tais como,

- **Realização:** busca de oportunidade e iniciativa; capacidade de correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; e, comprometimento.
- **Planejamento:** busca de informações; estabelecimento de metas; e, planejamento e monitoramento sistemáticos.
- **Poder:** persuasão e rede de contato; e, independência e autoconfiança.

Para Filion (1999) o comportamento voltado para o empreendedorismo parece ser um fenômeno regional, uma vez que as culturas, as necessidades e os hábitos de uma determinada região indicam os comportamentos das pessoas, assim os empreendedores integram, assimilam e interpretam esses comportamentos e isso reflete na forma como toma as decisões e desenvolvem seus negócios.

Na linha comportamentalista, Pickle (1964) fez um estudo com 100 (cem) pequenos negócios americanos, no intuito de levantar quais eram os critérios de sucesso desses empreendimentos. O resultado da pesquisa foi que cinco características do gestor de um pequeno negócio impactavam no desempenho da organização, são elas: Direção, relacionando a responsabilidade, vigor, iniciativa, persistência e saúde; habilidade para pensar, relacionada a originalidade, criticidade, criatividade e análise do pensamento; habilidade para se relacionar com as pessoas, envolvendo ascendência, estabilidade emocional, sociabilidade, cautela, relacionamentos pessoais, carinho, cooperação, consideração e tato; comunicação, incluindo a oral, verbal e escrita; por fim, conhecimento técnico.

No âmbito comportamental, Carland, Carland e Stewart (1996) propuseram o índice de *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) composto de quatro dimensões, são elas:

- **Traços de Personalidade:** relacionados à necessidade de realização, criatividade e motivação. Para Carland, Carland e Stewart (1996) a criatividade está associada a identificar oportunidades.
- **Propensão ao Risco:** o indivíduo empreendedor é aquele disposto a assumir riscos.
- **Propensão à Inovação:** para os autores Carland, Carland e Stewart (1996) a inovação está associada ao fato de gerar riquezas com recursos limitados, através da criatividade.
- **Postura Estratégica:** esta dimensão está associada a busca de oportunidades, inclusive se o indivíduo faz uso da razão ou dos sentimentos no processo de tomada de decisão.

Ainda abordando o comportamento do empreendedor, Ahmetoglu e Chamorro-Premuzic (2013) enfatizam que o talento de um empreendedor deve ser medido por sua tendência e capacidade de inovar, reconhecer e perseguir oportunidades, seguindo a mudança de forma positiva. As dimensões seguidas por Ahmetoglu e Chamorro-Premuzic (2013) são:

- **Criatividade empreendedora:** a capacidade de gerar ideias de negócios inovadoras (refere-se ao inconformismo, originalidade e preferência por novas experiências).
- **Oportunismo:** a tendência de detectar novas oportunidades de negócios (refere-se a ser alerta, informado à detecção de tendências futuras).
- **Proatividade:** a tendência de ser proativo em relação a projetos e realizar tarefas (refere-se a energia, confiança e autodeterminação).
- **Visão:** a capacidade de ver o quadro maior, a motivação para trazer mudanças e criar uma proposta de valor.

Outra corrente que vem ganhando bastante espaço nos últimos anos é o empreendedorismo social, cujo principal objetivo é desencadear a transformação da sociedade, no intuito de melhorar a qualidade de vida da população que vive nas camadas da sociedade menos favorecidas.

Martin e Osberg (2007) ressaltam que a definição do empreendedorismo social ainda não é clara, pois ele passou a ser considerado inclusivo o que fez com que todas as atividades benéficas ficassem sob o seu guarda-chuva. Os

autores ainda contribuem dizendo que não seria adequado diferenciar o empreendedor do empreendedor social como sendo o primeiro aquele que a motivação consiste em apenas ganhar dinheiro e o segundo impulsionado pelo altruísmo, pois o empreendedor não se motiva apenas pelo dinheiro. Para os autores o empreendedor é aquele que cria uma proposta de valor para o seu negócio, a organiza e planeja, para que ela atenda ao mercado e os investidores daquele negócio obtenham lucro, sendo este essencial para a sustentabilidade do negócio; o empreendedor social, não antecipa nem se organiza para criar lucros financeiros substanciais para seus investidores, muito pelo contrário, ao invés disso ele busca valor na forma de benefícios transformacionais em grande escala que se acumulam em um segmento significativo da sociedade ou na sociedade em geral.

Martin e Osberg (2007) ainda complementam que a proposta de valor do empreendedor social tem como alvo uma população carente, negligenciada ou altamente desfavorecida que não tem meios financeiros ou influência política para alcançar o benefício transformador por conta própria. Isso não significa que os empreendedores sociais, como regra rígida e rápida, evitem proposições de valor lucrativo.

Para Zahra *et al.* (2008) o empreendedorismo social engloba as atividades e processos realizados para descobrir, definir, e explorar oportunidades, a fim de melhorar os aspectos econômicos, sociais, ambientais da saúde humana e bem-estar. O lucro dos empreendimentos sociais sem fins lucrativos consiste em criar empregos e desenvolver as instituições e infraestruturas necessárias para o desenvolvimento, podendo ser o motor da economia e desenvolvimento social em escala global.

Sastre-Castillo, Periz-Ortiz e Valle (2015) ressaltam que não há diferenças entre o empreendedor social e o empreendedor comum no que diz respeito a liderança, qualidades pessoais, estilos de trabalho ou ainda capacidade de gerar e transmitir ideias inovadoras, porém as diferenças se concentram no fato de que os empreendedores sociais são aqueles que possuem visão para agregar valor aos setores que favorecerão a comunidade.

Por fim, a corrente construtivista possui uma transversalidade entre as demais correntes, pois também leva em consideração as características do indivíduo, porém amplia o estudo relacionando o contexto socioeconômico em

que o empreendimento está inserido, sendo que a análise de ambos fatores é o que determina o seu sucesso.

Bouchikhi (1993) faz uma reflexão sobre uma estrutura construtivista para entender o desempenho do empreendedorismo e conclui que os fatores endógenos, que estão relacionados às características do indivíduo, e fatores exógenos, relacionados ao contexto que ele está inserido, como clientes, concorrentes, empregadores, administração, condições econômicas gerais, desenvolvimentos tecnológicos, etc., estão relacionados ao processo empreendedor. Assim, o sucesso de empreender vai além das competências empreendedoras, mas abrange o impacto do ambiente sociológico e econômico onde aquele empreendimento está inserido.

Ainda sob o aspecto construtivista, Middleton *et al.* (2014) afirmam que muitas oportunidades são resultados da construção social, ou seja, resultado do esforço e ação dos empreendedores e que essas oportunidades espelham os processos sociais através dos quais os indivíduos constroem corredores com as suas experiências pessoais a instituições econômicas e sociológicas estáveis que compreendem as organizações e mercados que vemos no mundo.

Para Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) a abordagem construtivista do empreendedorismo relaciona o sucesso do empreendimento a uma série de fatores, tais quais as características do indivíduo empreendedor e de seu empreendimento, fatores ambientais e o cenário econômico, por isso as habilidades de um gestor devem ser inerentes a essas variáveis, ou seja, não é apenas uma relação de causa-efeito ou uma equação de que se o indivíduo tem determinadas características ele será bem sucedido em seu negócio.

Desse modo, a visão construtivista não elenca características específicas para o bom desempenho do negócio, mas as competências empreendedoras dependerão das experiências do indivíduo ao longo da vida e o contexto socioeconômico atual.

As correntes aqui relatadas tratam das competências inerentes ao empreendedorismo e oferecem condições de se delinear um perfil do empreendedor. Desse modo, para efeito desta tese, considera-se que esse perfil está diretamente relacionado à concepção e às dimensões que envolvem essas competências. Ressalta-se que Competência, nesse contexto, significa que uma pessoa está apta para realizar determinada atividade, ou seja, ela está

relacionada com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui, sendo que uma visão contemporânea sobre esse tema nos é oferecida por Costa e Furtado (2016) cuja descrição é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7: Visão contemporânea dos conceitos de Competência

As competências possuem três dimensões, o chamado CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude		
Conhecimento é o único diferencial competitivo que não pode ser copiado ou imitado, pois as ações dele decorrentes são fruto da combinação entre o próprio conhecimento e o talento pessoal.	Habilidade é o talento de transformar o conhecimento adquirido em ações práticas que resultem numa melhoria de desempenho.	Atitude , dos três pilares da competência é a única que é inata e pessoal. Não depende de conhecimento nem de habilidade. As pessoas são o que são, pela sua história, caráter e valores pessoais.
A competência também se divide em dois tipos: Competência pessoal e Competência Organizacional		
Competência Pessoal Está relacionada aos conhecimentos e habilidades que o indivíduo possui, agregados ao nível de prontidão, a atitude.	Competência Organizacional Está relacionada ao que de fato certa organização possui. Depende dos níveis de competência das pessoas, da gestão dos processos e da tecnologia aplicada.	

Fonte: Costa; Furtado (2016, p.32).

De fato, conforme se observa no Quadro 7, pode-se dizer que a articulação das duas vertentes é o que fará a diferença e permitirá identificar os elementos que compõem o conceito do perfil do empreendedor a ser desenvolvido no mercado empresarial. Portanto, é fundamental que as pessoas tenham oportunidades de novos aprendizados, uma vez que, conforme destacam Amaral e Vilarinho (2007, p.35):

[...] A aprendizagem torna-se um valioso instrumento a serviço do trabalhador, no processo de criação e inovação, e não se restringe aos sistemas escolares; tampouco, é privilégio dos sistemas formais de ensino. Ela perpassa toda a trajetória de vida e acontece em qualquer espaço, inclusive no ambiente de trabalho.

Ainda, destacando o âmbito profissional, Fleury e Fleury (2001) reforçam a importância de alinhar quais são as competências necessárias para um determinado cargo com as competências que o indivíduo tem para ocupá-lo. Esse trabalho procurou trazer algumas dessas pesquisas apresentando-as no Quadro 8, no intuito de tornar o conceito mais compreensível.

Quadro 8: Síntese das Principais Correntes e as Competências Empreendedoras que compõem o Perfil do Empreendedor

CORRENTES	ECONÔMICA					COMPORTAMENTAL						SOCIAL		
	Jean Baptiste Say (STEVENSON; JARILLO, 1990)	Israel Meir Kirzner (STEVENSON; JARILLO, 1990)	Cantillon (FILION, 1999)	Schumpeter (SCHUMPETER, 1997; FILION, 1999)	Peter Drucker (OLIVEIRA, 2014)	Pickle (1964)	McClelland (1987)	SEBRAE (2004); Mansfield (1987)	Carland, Carland e Stewart (1996)	Max Weber (FILION, 1999)	Ahmetoglu e Chamorro- Premuzic (2013)	Martin e Osber (2007)	Zaha <i>et al.</i> (2008)	Sastre- Castillo, Periz- Ortiz e Valle (2015)
Assertividade							•							
Autoconfiança								•						
Busca de Informações		•						•						
Busca do Desenvolvimento Social											•	•	•	
Comprometimento							•	•						
Comunicação						•								
Conhecimento sobre o Negócio						•								
Corre riscos	•		•		•		•	•						
Criação Proposta de Valor para o negócio										•	•			
Direção						•								
Eficiência							•	•						
Estabelecimento de Metas								•						
Exigência de Qualidade							•	•						•
Habilidade para Pensar						•								
Identificação e busca por Oportunidades				•				•	•	•		•		
Independência								•	•					
Iniciativa e proatividade							•	•		•				
Inovação e Criatividade				•				•		•				
Liderança									•					•
Monitoramento							•	•						
Motivação								•						
Necessidade de realização								•						
Persistência								•						
Planejamento Sistemático							•	•						
Rede de Contatos: estratégias de influência dentro e fora da empresa.						•	•	•						
Visão de Futuro										•				

Fonte: Elaboração própria (2018).

Pode-se inferir que o perfil empreendedor está associado às competências levantadas no Quadro 8, uma vez que elucidou as características desse indivíduo sob à luz das principais correntes de estudo sobre o tema empreendedorismo.

É natural que embora a corrente econômica tenha surgido há mais tempo, exista uma concentração de competências empreendedoras na corrente comportamental, considerando que surgiram mais estudos advindos dessa corrente para explicar o sucesso de empreendedores e os seus comportamentos. É importante ressaltar que a competência “identificação e busca por oportunidades” foi observada nas três correntes, já a competência “busca de informações” despontou nas correntes econômica e comportamental. Ambas as competências são peculiares a ColInfo, uma vez que a busca de informação é condição essencial para reconhecer e identificar uma oportunidade, por outro lado só é possível visualizar tal oportunidade a partir do momento em que é possível analisar aquela informação, utilizá-la, discernir de informações desnecessárias naquele momento e buscar mais informações a respeito daquela oportunidade.

Uma derivação do empreendedorismo é o intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo tem sido uma competência muito requisitada entre os empreendedores, quando selecionam a sua equipe. O termo está relacionado às competências empreendedoras dos colaboradores de uma organização, ou seja, àquele colaborador que age como se o negócio fosse seu.

O intraempreendedorismo acontece numa organização que prima pelo empreendedorismo corporativo. Autores como Stevenson e Jarillo (1990) mencionam algumas hipóteses para que o empreendedorismo corporativo esteja presente nas organizações: (1) orientação estratégica; (2) orientação para os recursos financeiros; (3) estrutura gerencial; (4) filosofia de recompensas; (5) orientação para o crescimento; e, (6) cultura empreendedora. Assim, para esses autores a organização deve perseguir as oportunidades, por isso ela deve incentivar os seus colaboradores a perseguir tais oportunidades, mas para isso essa organização deve incentivar e reconhecer seus colaboradores e possuir a cultura em que os erros são oportunidades de melhoria.

Para Burgelman (1983) o comportamento estratégico e independente dos funcionários de nível operacional é condição *sine qua non* para o empreendedorismo corporativo acontecer, porém é necessário que os gestores, ou seja, os tomadores de

decisões incentivem e selecionem essas iniciativas empreendedoras para a estratégia do negócio.

Neste contexto, aqueles que movem o empreendedorismo corporativo são os intraempreendedores. Para Pinchot e Pellman (2004) o intraempreendedor é aquele que transforma uma ideia em realidade dentro de uma organização que não é sua, sendo essa ideia sua ou não.

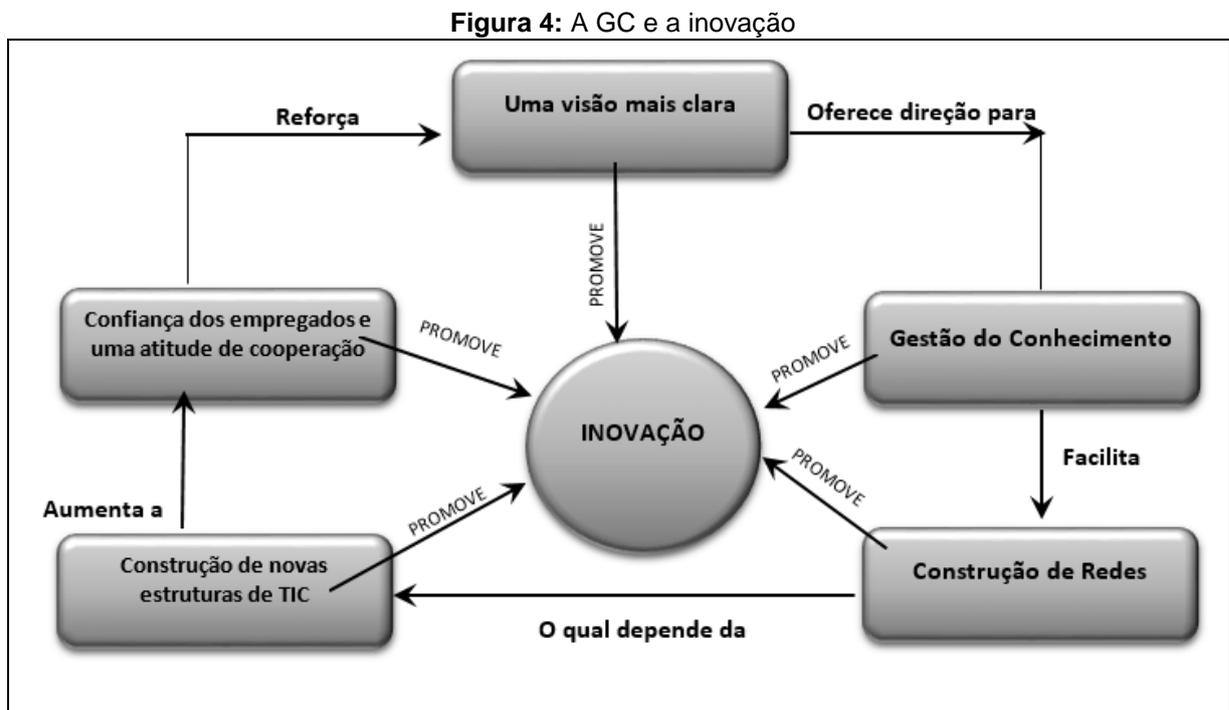
Segundo Hashimoto (2006, p. 22) o intraempreendedor é “[...] qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. O autor ainda explica que o termo intraempreendedor foi utilizado pela primeira vez por Giffort Pinchot em 1978.

Os autores Stevenson e Jarillo (1990) tratam sobre o estímulo ao intraempreendedorismo e destacam que o surgimento do intraempreendedor perpassa três propostas: (1) quanto maior for a cultura empreendedora e as ações na organização para mantê-la, proporcionalmente os indivíduos identificarão oportunidades; (2) uma política para absorver os erros decorrentes das tentativas intraempreendedoras, no intuito de não desestimular os colaboradores e fazê-los mais confiantes nesse processo empreendedor; (3) por fim, incentivo da organização para a criação de grupos de trabalho, formalmente ou informalmente, bem como alocação de recursos para as oportunidades percebidas.

É possível inferir que o sucesso e o crescimento de uma organização estão relacionados a como ela incentiva o intraempreendedorismo entre os seus colaboradores, considerando que precisa de braços para crescer e à medida que ela dá autonomia para os funcionários intraempreendedores, maiores são as chances de expansão e de permanência na vanguarda. As três propostas citadas por Stevenson e Jarillo (1990) para incentivar o intraempreendedorismo são muito parecidas com as ações de incentivo à inovação dentro das organizações, por isso a inovação e empreendedorismo e a competitividade dos negócios andam de mãos juntas dentro das organizações.

Para Johannessen, Olsen e Olaisen (1999) a inovação é gerada a partir da relação de vários elementos, tais como: contato com o mercado, *design*, oportunidades financeiras, relação que a organização possui com o conhecimento que está fora dela, uso de tecnologias de informação e comunicação, competências de gestão e cultura da mesma.

Os autores ainda afirmam que o incentivo à inovação começa por uma organização que possui visão de futuro bem clara, uma vez que esta visão dará direcionamento para o desenvolvimento da GC, enfocando no tipo de conhecimento necessário para ser inovador naquele negócio, para posteriormente criar mecanismos para manter o registro desse conhecimento. A partir disso, é preciso criar uma rede de conhecimento, no intuito de ajudar no fluxo de ideias, além de integrar e criar novos conhecimentos, entretanto, a construção dessas redes depende da construção de novas estruturas de informação e comunicação e uma liderança que proporcione um ambiente de confiança e de cooperação (JOHANNESSEN; OLSEN; OLAISEN, 1999). A Figura 4 resume esse modelo criado pelos autores.



Fonte: Johannessen; Olsen; Olaisen (1999, p. 133, tradução nossa).

Bessant e Tidd (2009) correlacionam as características do empreendedor às habilidades necessárias para a inovação e criatividade, expostas no Quadro 9.

Quadro 9: Empreendedorismo e inovação

Características Empreendedoras	Características de Inovação e Criatividade	Correlação entre as características
<p>Buscar e identificar novas oportunidades, com o objetivo de lucrar com a mudança.</p> <p>Perseguir as oportunidades com disciplina, concentração e foco.</p> <p>Mobilizar e incentivar as redes de relacionamento, com o intuito de explorar o conhecimento e recursos dos outros para alcançar os próprios objetivos.</p>	<p>Aquisição e disseminação de informação, utilizando várias fontes, exigindo atenção e percepção.</p> <p>Inteligência, habilidade e capacidade de interpretar, processar e manipular a informação.</p> <p>Praticidade e aplicabilidade, dando sentido à informação.</p> <p>Implementação e improvisação, comportamento autônomo, experimentação, reflexão e ação. Utilização de informação para resolução de problemas, como aqueles enfrentados durante o desenvolvimento de produto ou melhoria de processo.</p>	<p>A busca e identificação de novas oportunidades acontecem concomitantemente à aquisição de informação, pois é através das informações e a percepção do indivíduo que surgem as oportunidades.</p> <p>Para perseguir a ideia que está no cerne da oportunidade, o indivíduo precisa ser inteligente para discernir qual informação é relevante para o seu projeto, saber quais as fontes para buscá-la, possuir foco, disciplina, justamente para que informações irrelevantes não sejam consideradas ou que não o façam dispersar.</p> <p>Este mesmo processo acontece para a resolução de problemas.</p>

Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2009, p. 61-62).

É importante ressaltar, ainda, que a relação do empreendedorismo e intraempreendedorismo à inovação no ambiente organizacional está associada à cultura empreendedora. Segundo Dornelas (2003) a cultura empreendedora emana numa organização em que as pessoas são motivadas a agir de forma empreendedora, um local onde errar não resulta em penalidades, mas vê-se o erro como uma identificação de oportunidade em buscar algo novo. O ambiente inovador é baseado em estratégias e planejamento, reduzindo as indefinições de um negócio e proporcionando avanço da empresa em seu segmento.

É interessante lembrar que o empreendedorismo, embora não seja muito recente no contexto internacional como vimos anteriormente, ainda não se acha devidamente consolidado no Brasil, a despeito de inúmeros esforços e incentivos governamentais e privados que existem nesse sentido, conforme se destaca na sequência.

3.2 Empreendedorismo no Brasil: Aspectos Históricos

Embora ser inovadora seja condição fundamental para que uma organização seja competitiva, segundo o Índice Global de Inovação (UNIVERSIDADE CORNELL, INSEAD; WIPO, 2017), realizado todos os anos, o resultado para o Brasil em 2017 foi preocupante, considerando que em 2011, ocupava a 47ª posição num rol de 125 países - a melhor colocação já registrada – mas caiu para a 69ª em 2016 e em 2017 num rol de 128 países, ficando atrás de países como Chile (46º), Costa Rica (53º), México (58º), Panamá (63º), Colômbia (65º) e Uruguai (67º).

O indicador de competitividade no Brasil está correlacionado com o de inovação, a competitividade das empresas brasileiras é baixa, mesmo o País tendo interrompido em 2017 uma sequência de quedas iniciadas em 2013, hoje o Brasil ocupa a 80.ª colocação, num rol de 137 (cento e trinta e sete) países, segundo Relatório Global de Competitividade, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) em parceria com a Fundação Dom Cabral (WEF, 2017). A produtividade no Brasil em 2014 registrou um crescimento de apenas 0,6%, comparado a outros países em desenvolvimento o indicador brasileiro está muito baixo (FIESP, 2015).

Infere-se que uma das razões dos índices brasileiros serem tão baixos se dá pelo fato dos pequenos negócios terem uma grande representação no cenário brasileiro. As MPE são responsáveis no Brasil por 98,1% do setor de serviços, 99,2% de empresas do comércio e 95,5% das indústrias, média do período compreendido entre 2009 a 2011 (SEBRAE, 2014). De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006), os pequenos negócios no Brasil são divididos em três categorias, sendo: microempreendedor individual (MEI), cujo faturamento anual não ultrapassa R\$ 81 mil; microempresa (ME), sendo R\$ 360 mil o limite anual do faturamento; e, por fim, a pequena empresa (EPP), com faturamento de R\$ 4,8 milhões ao ano. As MPE eram responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Embora os números demonstrem a importância que os pequenos negócios significam para o País, essas empresas ainda negligenciam aspectos básicos de sua gestão. Desse modo, é possível inferir que parte de a responsabilidade das empresas brasileiras estarem com números aquém do esperado em termos de competitividade e inovação está nas mãos dos gestores das pequenas empresas.

Resultados de pesquisa publicada pelo SEBRAE-SP (2012) demonstraram que os principais fatores que influenciam na mortalidade das MPE paulistas são: falta de

planejamento prévio à abertura da empresa, deficiências na gestão da empresa, insuficiência de políticas de apoio (políticas públicas) e problemas pessoais dos sócios, sendo que a maioria desses fatores estão relacionados ao comportamento empreendedor pouco desenvolvido. Desse modo, pode-se deduzir que esses fatores têm melhorado ao longo dos anos, comparado com o indicador de sobrevivência das empresas. O último relatório divulgado pelo SEBRAE (2016) a respeito da sobrevivência das empresas, apontou que houve uma evolução na taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, comparado com a pesquisa realizada com empresas abertas em 2008, a sobrevivência era de 54,2%, já no último dado que foi com empresas abertas em 2012, esse número cresceu para 76,6%, fato que pode estar atrelado ao aumento da taxa do empreendedorismo por oportunidade, que será explicado posteriormente. Por outro lado, a cultura voltada para a inovação precisa melhorar.

Atualmente, a inovação passou a ser condição básica para esses empreendimentos permanecerem no mercado e crescerem. As chances de um pequeno negócio ser mais competitivo é diferenciando o seu produto/serviço dos demais concorrentes, uma vez que a liderança por preço não é uma boa estratégia para esses empreendimentos, considerando que as médias e grandes empresas utilizam esse tipo de liderança porque produzem ou vendem em grande escala, oferecendo ao cliente baixo preço final. Assim, para oferecer essa diferenciação esse empreendimento precisa promover a inovação.

O SEBRAE (2014) publicou algumas diretrizes para estímulo à inovação aos pequenos negócios, que estão listadas no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Diretrizes para estímulo à inovação aos Pequenos Negócios

1	Liderança inovadora	O líder precisa criar um ambiente propício para a inovação e estimulá-la constantemente incentivando o trabalho em equipe e os relacionamentos interpessoais.
2	Incentivar a criatividade	Estimular a busca e a transformação de boas ideias em oportunidades de negócio viáveis.
3	Ouvir e colocar-se no lugar dos seus clientes	Utilizar a fonte de informação mais acessível e que demanda um menor investimento: o cliente, para isso possui meios formais para obter o <i>feedback</i> do cliente.
4	Conhecer o que a concorrência está fazendo	Pesquisar constantemente a concorrência, principalmente quais são os seus diferenciais competitivos, no intuito de levantar quais são os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.
5	Criar e manter a rede de relacionamento	Obter relacionamentos saudáveis com parceiros, fornecedores, clientes, vizinhança, investidores, ou seja, todos que têm interesse na empresa. Essa rede pode ser mantida através de contatos pessoais, redes sociais, grupos de <i>email</i> , no intuito de socializarem conhecimento.

6	Estimular a comunicação interna	O empreendedor deve estimular um ambiente de comunicação clara e transparente em todos os níveis da organização, promovendo as reuniões formais e informais, por exemplo.
7	Comunicar-se com o mercado	Buscar comunicar-se com o mercado de forma dinâmica e utilizando os meios de comunicação que o seu público alvo utiliza.
8	Reconhecer e recompensar	Reconhecer o esforço pessoal e da equipe, estabelecer objetivos claros e determinar formas de mensuração.
9	Capacitar	Investir em treinamentos para a equipe, assim como visitas a feiras, eventos da área.
10	Voltar atrás em tempo hábil, se necessário.	Caso a mudança não tenha tido o resultado esperado, a solução é reavaliar a tomada de decisão.

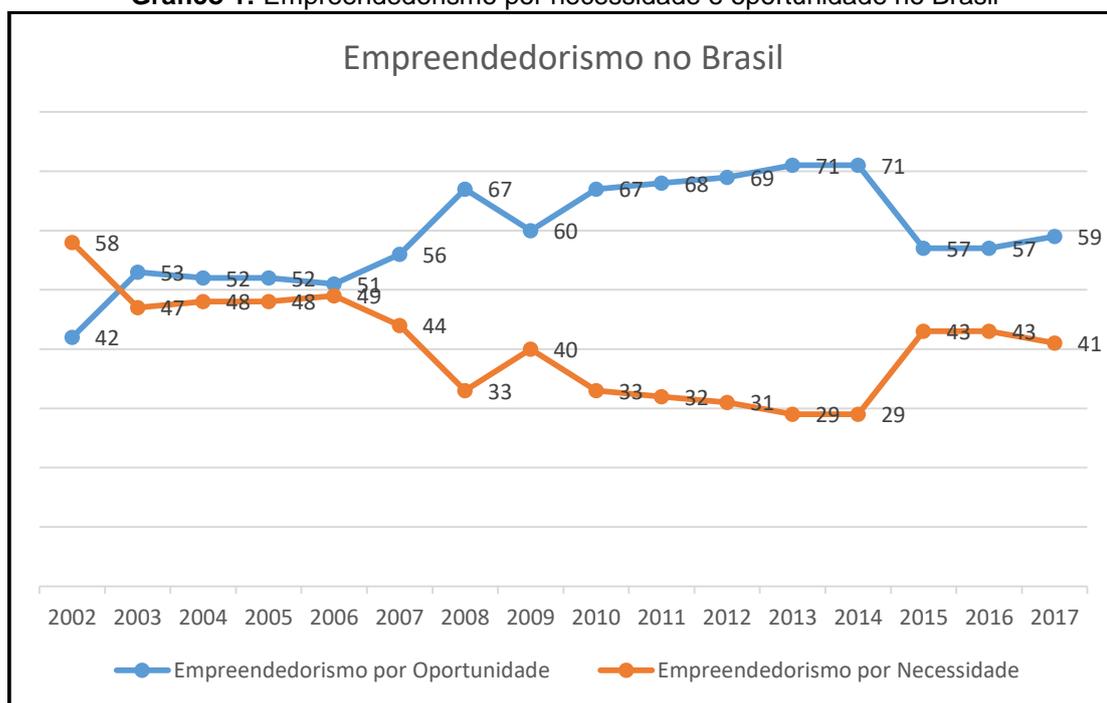
Fonte: Sebrae (2014).

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é realizada em quase 100 (cem) países desde 1999 e tem o objetivo de compreender o papel do empreendedorismo no mundo. No Brasil ela é aplicada desde o Ano 2000, conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), com o apoio do SEBRAE. A última pesquisa publicada apontou que a taxa de empreendedorismo no Brasil foi de 36,4%, (GEM, 2017).

Embora possa parecer um contrassenso a taxa de empreendedorismo ser alta e a cultura voltada para inovação ser baixa, existe uma explicação para isso: o empreendedorismo por oportunidade *versus* o empreendedorismo por necessidade.

O empreendedor por oportunidade é visionário, ou seja, tem seus objetivos claros, por esta razão ele cria e administra uma empresa com planejamento, almejando crescimento, lucro e riqueza (DORNELAS, 2005). Este tipo de empreendedor tem um grande senso de realização, por isso, possui as características de inovação e empreendedorismo citadas no Quadro 9. O empreendedor por necessidade é aquele que se aventura na jornada empreendedora por falta de opção, na maioria das vezes por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho, na verdade ele não é um empreendedor, mas dono de um negócio (DORNELAS, 2005).

O Gráfico 1 demonstra o índice de empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade, ao longo dos últimos 15 (quinze) anos.

Gráfico 1: Empreendedorismo por necessidade e oportunidade no Brasil

Fonte: GEM (2017, p. 10).

O empreendedorismo por oportunidade vinha em ascendência até 2008 e em decorrência da crise econômica mundial que também afetou o Brasil, sofreu uma queda em 2009. Contudo, houve uma recuperação em 2010 e desde então o empreendedorismo por oportunidade vinha crescendo no País até o Ano de 2015, quando sofreu outra queda acentuada, em decorrência da crise econômica e política vivida no Brasil. A medida em que a situação econômica está bem, este indicador aparece em alta, em contrapartida, a medida que aumenta o desemprego, o indicador do empreendedorismo por necessidade também aumenta.

O empreendedor por necessidade geralmente está voltado para a operacionalização do seu negócio e acaba esquecendo ou não administrando o tempo para gerir a sua empresa, incluindo a gestão da inovação. Para Bessant e Tidd (2009) o sucesso da gestão da inovação está em compreender o que é preciso gerenciar, como, porque, quando da atividade de inovação é necessária e, por fim compreender que a inovação é dinâmica. Desse modo, se o indivíduo tem dificuldades em estabelecer controles básicos de gestão em suas organizações, quiçá haverá uma gestão voltada para inovação.

Ao longo do tempo o governo brasileiro vem se preocupando com os pequenos negócios, a começar pela Nova Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), que determinou tratamento favorecido às MPE.

Em 1990, o presidente Fernando Collor de Mello, desvinculou da administração pública o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa e Média (CEBRAE), então criado em 1972, e criou o SEBRAE (SEBRAE-SP, 2013). O SEBRAE tem o objetivo de fomentar o empreendedorismo no País e fazer com que as empresas sejam mais competitivas, através de consultorias e programas de inovação tecnológica para potenciais empresário e empresas formalizadas.

Em 1996, a Lei 9.317, simplificou o recolhimento dos tributos e contribuições federais, criando a figura do Simples Federal. Ainda nesta contínua busca em beneficiar os pequenos negócios, no ano de 1999 foi criada a Lei 9.841, instituindo o Estatuto Federal das MPE, que ampliou os benefícios no âmbito federal. O ano de 2006 foi um marco histórico para as MPE, pois neste ano foi aprovada a Lei Complementar 123, também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que criou o Simples Nacional e uma série de benefícios a esses negócios. Em 2007 com a Lei Complementar 127 e em 2009 com a Lei Complementar 133, houve a inclusão de novas categorias ao Simples Nacional, incluindo o setor cultural. Com a aprovação da Lei Complementar 128 em 2008, foi criada a figura do MEI, responsável por formalizar milhares de empresas, oferecendo benefícios da seguridade social a empresários que se escondiam na informalidade de seu negócio, garantindo também a possibilidade de regularizar a contratação de até um funcionário em seu micronegócio. A aprovação da Lei Complementar 139 em 2011, ampliou os tetos do Simples Nacional, criou o parcelamento de débitos e incentivou as exportações.

Ainda dentro desse contexto, em 7 de agosto de 2014, foi sancionada a Lei Complementar nº 147. A Lei Complementar 147/2014, sendo a maior alteração efetuada no Estatuto da Micro e Pequena. Em resumo, esta lei complementar abrange quatro frentes: 1) desburocratização; 2) tributação; 3) blindagem do microempreendedor individual; e 4) demais alterações, que envolvem questões relacionadas à exportação, licitação, entre outros.

Além da legislação ainda há a preocupação dessas empresas se manterem, assim o governo tem concedido crédito aos bancos para que eles possam conceder um crédito especial para esses pequenos negócios: em 2017 o governo federal

concedeu R\$ 9 bilhões distribuídos através das instituições financeiras Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander para concederem novos empréstimos e negociação de dívidas a esses empreendimentos; em 2017 também foi lançado o Programa Juro Zero pela Agência de Desenvolvimento Paulista Desenvolve SP, em parceria entre o Governo do Estado de São Paulo e o SEBRAE-SP, cujo objetivo é conceder crédito de até R\$ 20 mil aos microempreendedores individuais. Por fim, Programa de Regularização Tributária das Micro e Pequenas Empresas (Pert-SN), que ficou conhecido como "Refis das pequenas empresas", lançado em 2018, sendo o primeiro programa de refinanciamento para empresas do Simples Nacional.

Considera-se que o tema empreendedorismo, no nosso contexto, tem atraído muitos interesses, principalmente por estar relacionado ao desenvolvimento econômico e social do País. Neste sentido, governos, instituições de ensino e organizações envolvidas com empreendedorismo - públicas e privadas – incentivam o comportamento empreendedor. Para que haja maior possibilidade de sucesso neste processo, a literatura sobre empreendedorismo recomenda, cada vez mais, que o empreendedor estude as variáveis que envolvem o processo empreendedor e cumpra certas etapas antes de ativar um empreendimento. A maneira como ocorre o processo empreendedor pode, portanto, determinar o sucesso e/ou fracasso do empreendimento, como se descreve a seguir, necessitando estar articulado, na maioria das vezes, com uma ação educativa.

3.3 Processo Empreendedor e Aprendizagem Empreendedora

Inicia-se por destacar que o processo empreendedor consiste nos estágios que o empreendedor percorre entre a ideia de empreender até a consolidação do negócio efetivamente. Existem vários autores que tratam sobre o assunto e alguns serão abordados neste trabalho a seguir.

Brockner, Higgins e Low (2004) entendem por processo empreendedor desde o instante que o empreendedor possui uma ideia até o momento que ele obtém o sucesso naquele empreendimento, como exposto no Quadro 11.

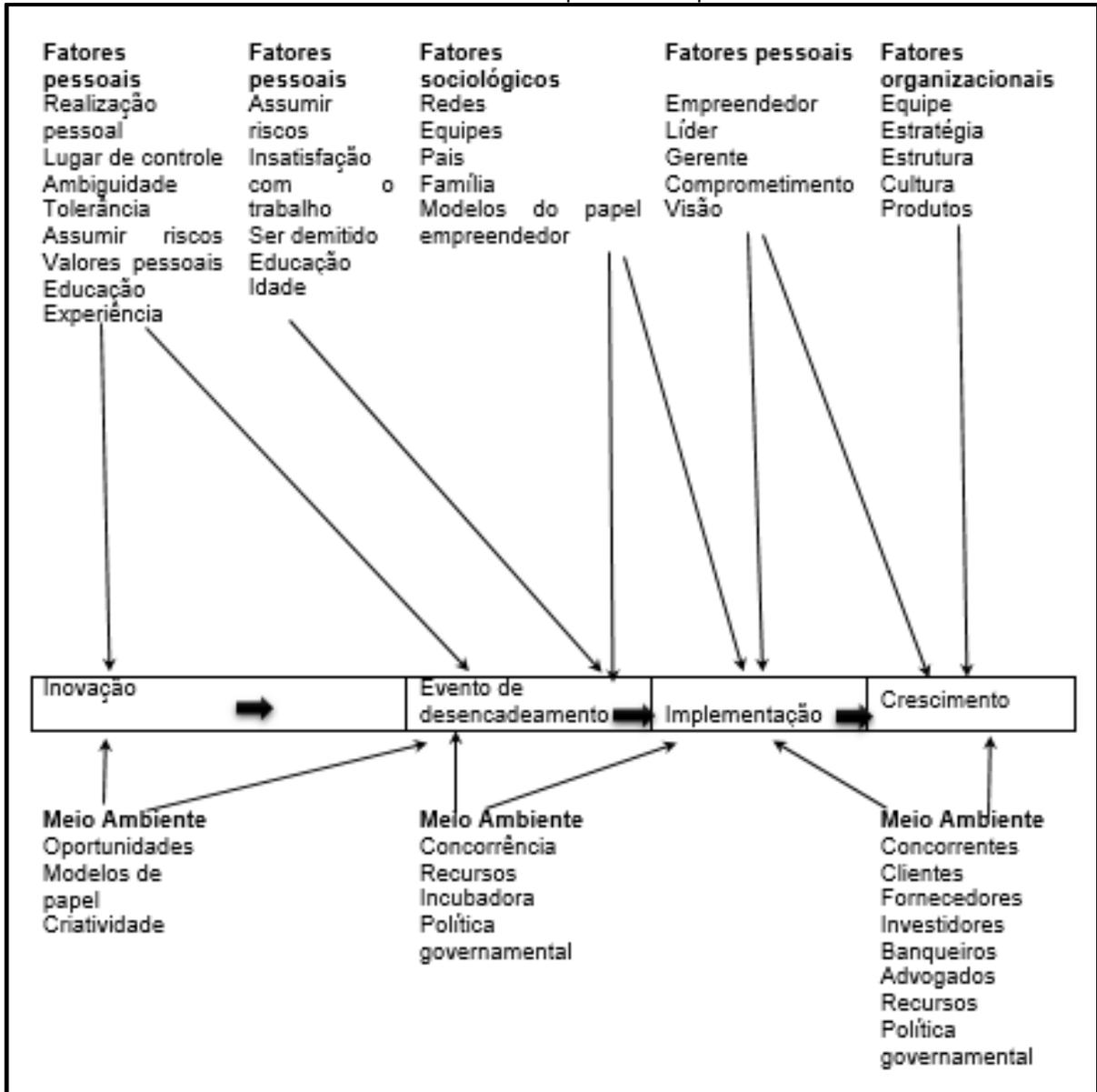
Quadro 11: Processo empreendedor por Brockner, Higgins e Low.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
					
Ideia inicial.	Validação das ideias com base em alguns questionamentos: (1) Existe um mercado para o produto ou serviço? (2) Seremos capazes de entregar o produto ou serviço ao mercado? (3) Quando entramos no mercado, qual será nossa fonte (s) de vantagem competitiva? (4) Quais são os riscos associados ao empreendimento e como eles podem ser melhor administrados? (5) Dado o provável investimento considerável de dinheiro, tempo e energia que o empreendimento exigirá, os retornos valerão a pena? Isto é, em que ponto faz sentido “puxar o plugue” do empreendimento, totalmente ou em favor de um curso de ação alternativo?	Adquirir os recursos necessários: financeiro, tecnológico, humano, etc.	Provar o modelo de negócios, que significa desenvolver um protótipo do produto ou serviço, alterá-lo, se necessário, e depois testá-lo com alguns clientes.	Implementação do negócio.	Sucesso da empresa, que consiste em atender as necessidades iniciais dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Brockner, Higgins e Low (2004, p. 207-208).

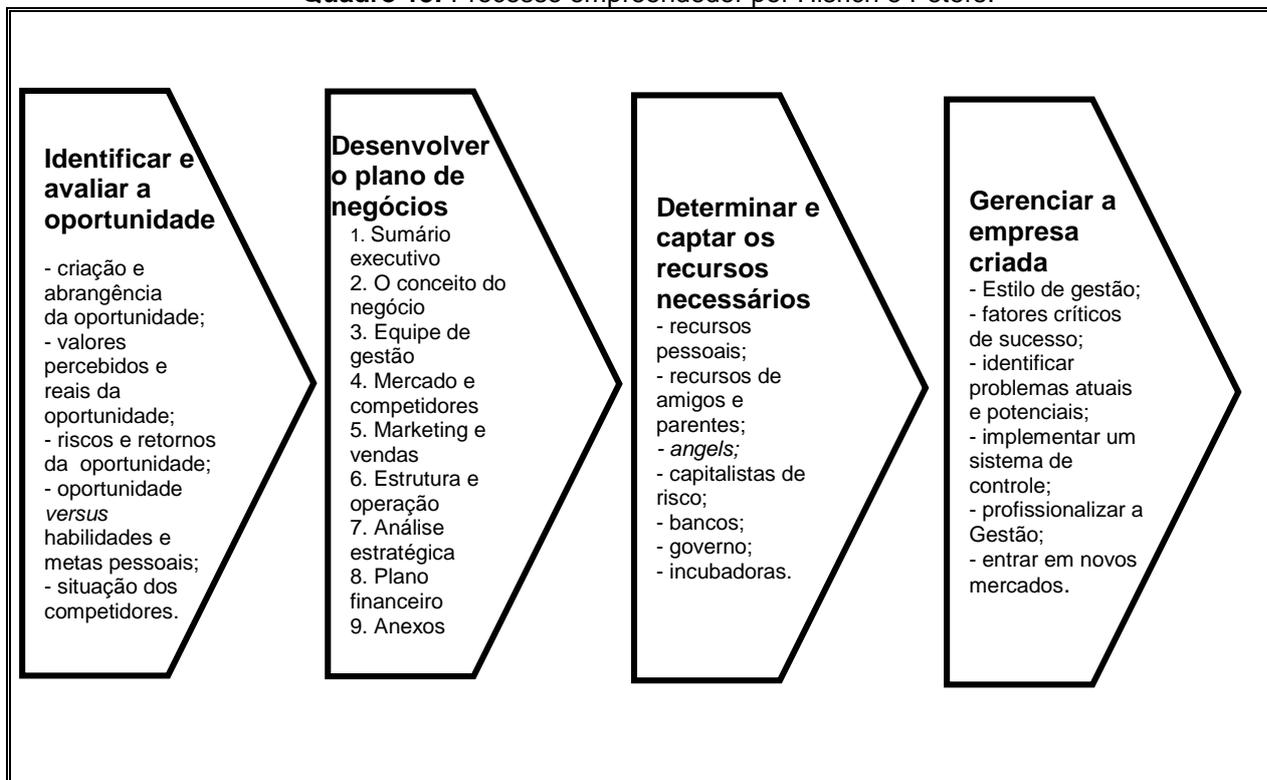
Bygrave (2004) contribui com o Modelo de Moore (1986), que relaciona os fatores que influenciam no processo empreendedor: pessoais, sociológicos e organizacionais, em cada momento diferente do processo, assim como quais são as variáveis do ambiente, conforme Quadro 12.

Quadro 12: Processo empreendedor por Moore.



Fonte: Bygrave (2004, p. 3) apud Moore (1986).

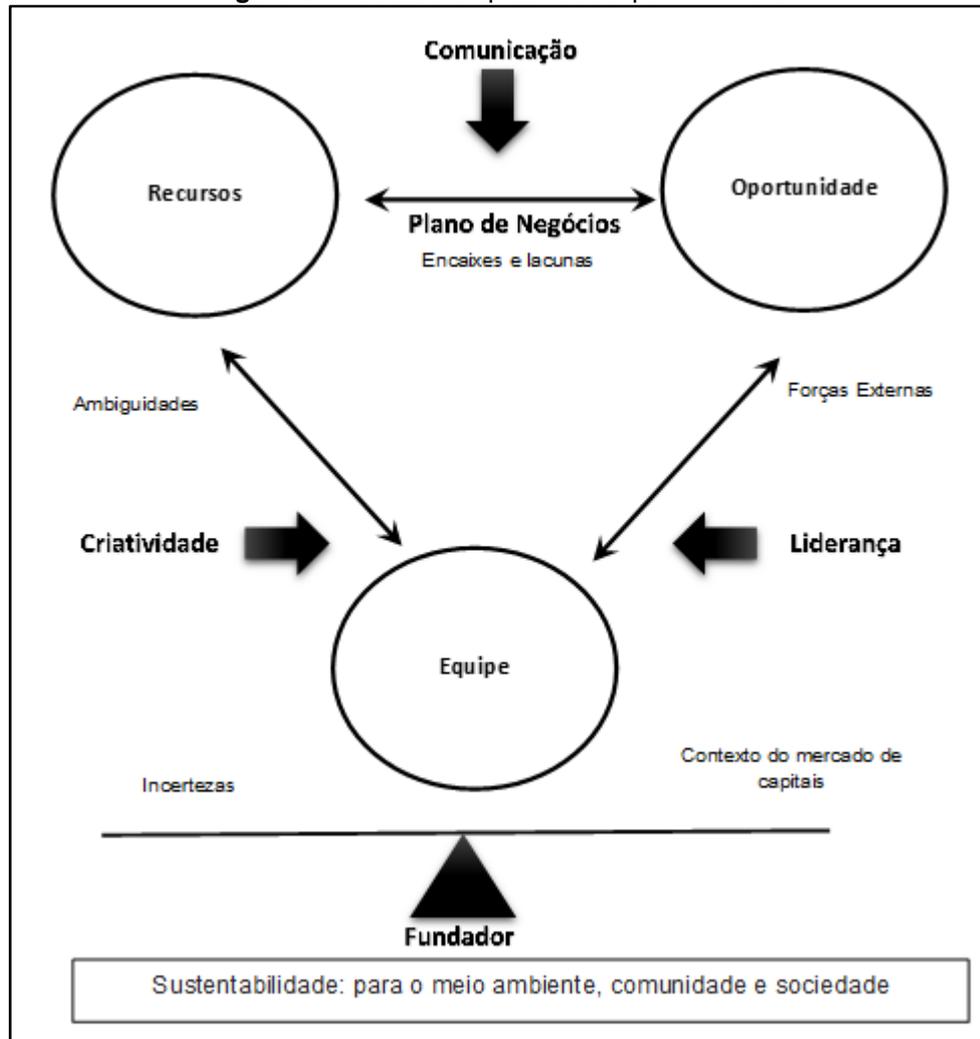
Hisrich, Peters e Shepherd (2014) ao longo do seu livro descrevem as fases que compõem o processo empreendedor, desde a ideia, reconhecimento da oportunidade, planejamento para abertura do negócio, captação de recursos necessários e por fim o lançamento e gerenciamento da empresa. Dornelas (2005) sintetizou o Modelo de Hisrich e Peters (1998) e complementou enfatizando que embora as fases sejam apresentadas sequencialmente, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que a próxima possa ser iniciada. O Modelo está exposto no Quadro 13.

Quadro 13: Processo empreendedor por Hisrich e Peters.

Fonte: Dornelas (2005, p. 33) apud Hisrich e Peters (1998).

Os modelos do processo empreendedor apresentados até o momento têm em comum o fato do negócio surgir a partir de uma ideia e esta ser entendida e validada como uma oportunidade, em seguida os modelos vislumbram a necessidade de planejar esse empreendimento para que o empreendedor consiga alcançar o seu objetivo com aquele negócio. O Modelo de Moore (1986) apresentado por Bygrave (2004) incorpora nesse contexto os fatores pessoais, sociológicos e organizacionais em cada fase do processo. Entretanto, um dos modelos mais conhecidos é o de Timmons, que ao invés de etapas e fases, ele apresenta três forças fundamentais que devem ser analisadas durante todo o processo empreendedor: oportunidade, recursos e equipe. O empreendedor procura por uma oportunidade e a transforma em um empreendimento de alto potencial; reúne os recursos necessários para capitalizar a oportunidade; e, por fim, precisa de uma equipe empreendedora, sendo este o componente-chave para o sucesso, garantindo que as habilidades necessárias estejam implementadas para aumentar a probabilidade de sucesso do empreendimento (TIMMONS; SPINELLI, 2004). O modelo está representado na Figura 5.

Figura 5: Processo empreendedor por Timmons



Fonte: Timmons e Spinelli (2004, p. 110).

Timmons e Spinelli (2004) consideram o fundador, ou seja, o líder, como um equilibrista de todas essas forças. Ao vislumbrar o futuro de uma empresa, o empreendedor pode perguntar: Que armadilhas eu encontrarei para chegar ao próximo limite de sucesso? Minha equipe atual será grande o suficiente, ou nós estaremos acima de nossas cabeças se a empresa cresce 30% nos próximos dois anos? Meus recursos são suficientes (ou muito abundantes)?

Ao contrário dos outros modelos que iniciam o processo durante o início do empreendimento, o Modelo de Timmons cabe em todos os momentos da empresa, inclusive na fase inicial. Os autores Timmons e Spinelli (2004) explicam que o fundador precisa de algumas habilidades para lidar com situações que o ambiente não está equilibrado, como quando há mais oportunidades e menos recursos ou menos

oportunidades e mais recursos, considerando que é raro encontrar uma situação de equilíbrio, como demonstrado na Figura 5. Para exemplificar melhor, Timmons e Spinelli (2004, p. 113) explicam

[...] imagine o fundador, o líder empreendedor do empreendimento, de pé sobre uma bola grande, equilibrando uma equipe empreendedora. [...] o ingrediente para o sucesso de um líder empreendedor é

- Aprende e ensina mais rápido, melhor.
- Lida com a adversidade, é resiliente.
- Exibe integridade, confiabilidade, honestidade.
- Cria cultura e organização empreendedora.
- Qualidade da equipe.
- Experiência e histórico relevantes.
- Motivação para se destacar.
- Comprometimento, determinação e persistência.
- Tolerância de risco, ambiguidade e incerteza.
- Criatividade.
- Lugar de controle da equipe.
- Adaptabilidade.
- Obsessão de oportunidades.
- Liderança e coragem.
- Comunicação.

O processo empreendedor envolve a habilidade³ do gestor para tomar decisões. A tomada de decisão envolve a solução de um problema, como por exemplo, quando os objetivos organizacionais não estão sendo atingidos e o empreendedor precisa criar estratégias para sobrevivência, assim, utilizando o planejamento, a organização, a liderança e o controle, enquanto habilidades inerentes ao processo.

Porém, é possível dizer que muitos empreendedores ainda não estão preparados para novos processos e resistem à mudança, além de que, temem que quanto mais preparados, mais acirrada a disputa pela fatia do mercado. Assim sendo, a forma de desenvolvimento dessas habilidades ou instrumentos utilizados para preparar esses empreendedores para serem atores efetivos e interagir nessa nova realidade são considerados os principais desafios dos novos tempos para as organizações e têm de ser assimilados e processados pela aprendizagem a fim de se obter as respostas necessárias ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

³ Reitera-se que a habilidade é considerada nesta tese como sendo um talento desenvolvido. É um potencial no qual você investe, capacita, aperfeiçoa, e encontra uma aplicação prática e de reconhecido valor. Sendo assim, o talento é a base das habilidades, mas, só ganha importância em resultados se existir um investimento planejado para seu desenvolvimento e utilização. O conjunto de habilidades corresponde a uma determinada competência.

A arte da prática empreendedora é aprendida somente no ambiente de negócio pela intuição, prática e experiência social, e mais do que no ambiente educacional, de acordo com Rae (2006). Mueller e Thomas (2000) citam que muitos educadores trabalham com a filosofia de que os empreendedores não são natos, mas podem ser desenvolvidos. Esta visão indica claramente que o empreendedorismo pode ser ensinado e que a auto percepção individual e o potencial empreendedor podem ser melhorados.

Além disso, existem autores, como Kiggundu (2002) que acreditam, inclusive, que a educação e a capacitação empreendedora podem ser visualizados pela perspectiva de desenvolvimento de competências empreendedoras e, tendo em vista a sua natureza dinâmica, consideram importante desenvolver programas educacionais específicos para empreendedores, tendo importância as ações que envolvem a aprendizagem empreendedora, a fim de que se promova maior competitividade, inovação e empreendedorismo na economia brasileira.

3.3.1 Aprendizagem Empreendedora

O empreendedor é aquele que precisa saber (conhecer), saber fazer e saber agir para enfrentar o mundo globalizado. Vale enfatizar que a promoção do desenvolvimento das habilidades e competências é uma característica da contemporaneidade, a qual pode ser definida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e os empreendedores possam em qualquer circunstância se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade. Logo, torna-se importante que os gestores saibam identificar e disseminar o conhecimento já existente na organização, estimulando a produção de novos conhecimentos. No entanto, a tomada de decisão tem ficado cada vez mais complexa nesse mundo com uma quantidade infindável de informações.

Com tantos dados à disposição, reitera-se que é preciso saber identificar quais dados são confiáveis e como manuseá-los para transformá-los em informação, uma vez que a qualidade dessa informação refletirá no conhecimento necessário para uma melhor tomada de decisão nas organizações. É de suma importância que esse gestor saiba reconhecer quais são as informações necessárias, saber onde buscá-las,

selecioná-las, analisá-las criticamente, compará-las e compartilhá-las de diversas maneiras, considerando-se que na tomada de decisão existe um alto índice de busca e uso da informação para propiciar a construção do conhecimento.

Por essa razão o processo de aprendizagem nesse meio organizacional deve ser contínuo, uma vez que a organização que não se atenta às tendências de seu mercado perde consideravelmente a competitividade. Esta subseção abordará os modelos de aprendizagem empreendedora (AE) para uma melhor compreensão de sua importância que visa à construção do perfil empreendedor que está sendo exigido pelo cenário mercadológico que privilegia a criatividade, a interatividade, a flexibilidade e o aprendizado contínuo.

3.3.1.1 Modelos de aprendizagem empreendedora

Os modelos de AE passaram a ser estudados com o intuito de apoiar novos empreendedores a empreender de forma mais assertiva, favorecendo o seu sucesso.

As informações relacionadas ao insucesso e/ou sucesso de um empreendedor podem ser fundamentais no processo de aprendizado de um outro empreendedor ou do próprio empreendedor que sofre ou sofreu aquele insucesso e/ou sucesso.

Entretanto, antes de aprofundar nos modelos sobre AE, é conveniente explanar alguns conceitos sobre o berço da AE, a aprendizagem organizacional.

Bitencourt (2001, p. 52) destaca que

[...] no contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

A autora ainda relaciona o conceito de aprendizagem organizacional com o processo (em termos de continuidade), transformação (baseado na mudança de atitude), grupo (ênfase no coletivo), criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização) e a ação (no que tange a apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão prática) (BITENCOURT, 2001).

Bitencourt (2001, p. 49-50) resgata as principais correntes teóricas relativas ao tema aprendizagem organizacional, conforme Quadro 14.

Quadro 14: Conceitos e Ênfases da Aprendizagem Organizacional

Autores	Conceito	Ênfase
Peter Senge (1990, p. 11).	“Lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.	Metanóia (mudança de Mentalidade), 5 Disciplinas.
Chris Argyris (1992, p. 132).	“Aprendizagem Organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e o que de fato ocorreu”.	Rotinas Defensivas e Ciclos de Aprendizagem.
Gareth Morgan (1996, p. 84).	“Organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender”.	Organizações como cérebro e organização holográfica.
David Garvin (1993, p. 80).	“Organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e <i>insights</i> ”.	Técnicas de Qualidade Total.
Daniel Kim (1993, p. 43).	“Aprendizagem Organizacional é definida como incremento na capacidade de tomar ações efetivas”.	Aprendizagem operacional e conceitual.
Peter Vaill (1996, s/n).	“Aprendizado organizacional é uma jornada exploratória que corrige seu curso à medida que prossegue”..	Liderança e cultura.
Marquardt (1996, p. 230 e p. 2).	“Organizações de Aprendizagem são empresas que estão continuamente se autotransformando utilizando tecnologia, <i>empowerment</i> , e expandindo o aprendizado para melhor se adaptarem e terem sucesso em um ambiente mutável”.	Estratégias de mudança e comprometimento.
Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77).	“A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know how</i> técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos”.	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimento explícito e tácito.
Kolb (In Starkey, 1997, p. 312).	“A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las; essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz”.	Aprendizagem vivencial.
Swieringa e Wierdsma (1992, p. 28 e p. 162).	“Trata-se de uma organização edificada em torno de processos cooperativos, no qual as pessoas aprendem mediante a cooperação e cooperam para aprender coletivamente”.	Mudança organizacional, níveis de aprendizagem e competências.
DiBella e Nevis (1998, p.4).	a) “A Aprendizagem Organizacional somente acontece tendo em vista uma série de condições”. b) “A Organização de Aprendizagem representa um estágio avançado de desenvolvimento organizacional”. c) “A aprendizagem é inata a todas as organizações e não existe uma melhor forma de fazer uma organização aprender”.	a) Perspectiva normativa; b) Perspectiva de desenvolvimento; c) Perspectiva de capacitação.
Easterby-Smith et al. (1999, p. 137).	“A Aprendizagem Organizacional necessariamente conduz a Organização de Aprendizagem e a Organização de Aprendizagem, por sua vez, resulta de um processo prévio de aprendizagem organizacional”.	Análise de autores reconhecidos, reflexões, sínteses, questionamentos
Probst e Büchel (1994, p. 167).	“Aprendizagem Organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los, mudando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação sejam possíveis”.	Conhecimentos, valores, mudança.

Fonte: Bitencourt (2001, p. 49-50).

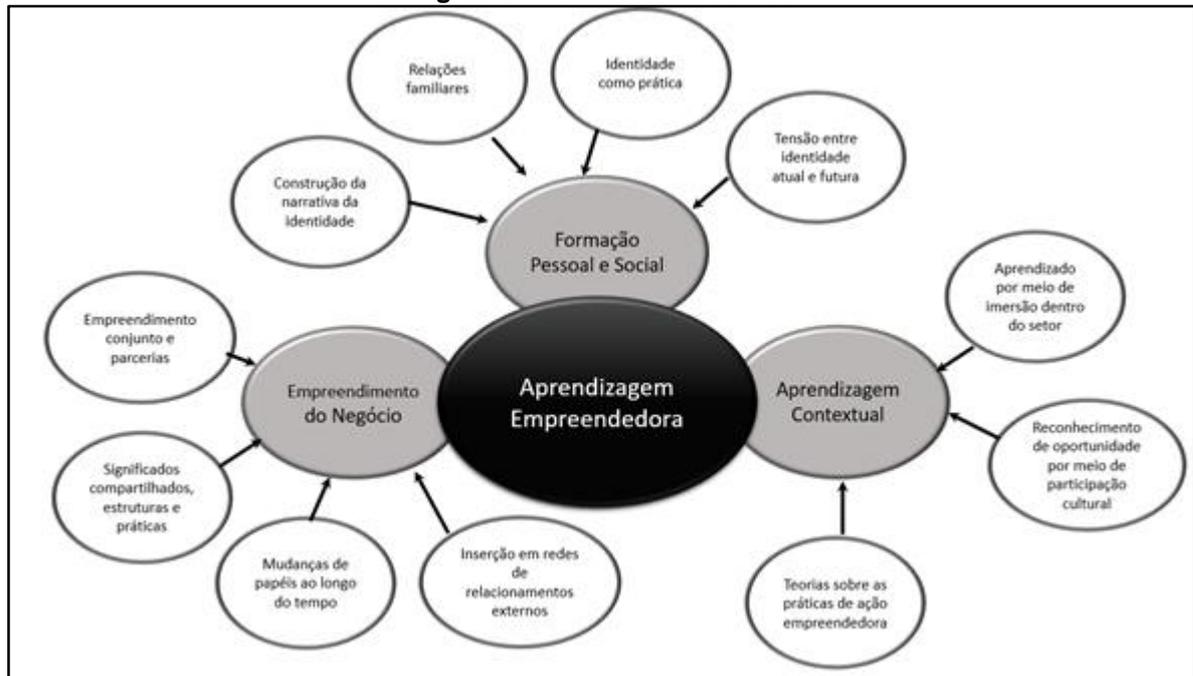
Para Politis (2005) a AE ocorre a partir da vivência empreendedora e essa experiência resulta no autodesenvolvimento para gerenciar o seu negócio. Rae (2004) considera o termo como reconhecer e agir nas oportunidades, interagindo socialmente para iniciar, organizar e administrar novos empreendimentos. Assim, é possível inferir que os mesmos elementos citados por Bitencourt (2001) relacionados ao conceito da aprendizagem organizacional são inerentes à AE citados por Politis (2005) e Rae (2004), uma vez que citam a vivência e a ação a partir das oportunidades (ação), autodesenvolvimento (transformação), interação social (grupo), reconhecimento das oportunidades (criação e reflexão) e a gestão dos novos empreendimentos (processos).

Para Man (2006) a AE é estudada por alguns enfoques, como o experiencial, cognitivo e *networking*. O enfoque experiencial trazido por Kolb (2015) trata o aprendizado a partir das experiências e reflexões do empreendedor. A abordagem cognitiva trata o conhecimento como um produto, em que o empreendedor o adquire através de um processo mental, o estoca e o usa a longo prazo, considerando que esse processo é influenciado por fatores emocionais, motivacionais, de atitude e de personalidade, como motivação, determinação e confiança. Por sua vez, a aprendizagem sob o aspecto de *networking*, as competências são adquiridas através da sua rede de relacionamento.

Os dois modelos de AE mais citados na literatura especializada são o de Rae (2004) e Politis (2005).

O Modelo de Rae (2004) destaca a AE do indivíduo no centro de todo o seu contexto social, abrangendo a sua formação pessoal e social, aprendizagem contextual e o empreendimento do negócio. O Modelo de Rae (2004) é apresentado na Figura 6.

Figura 6: Modelo de AE de Rae

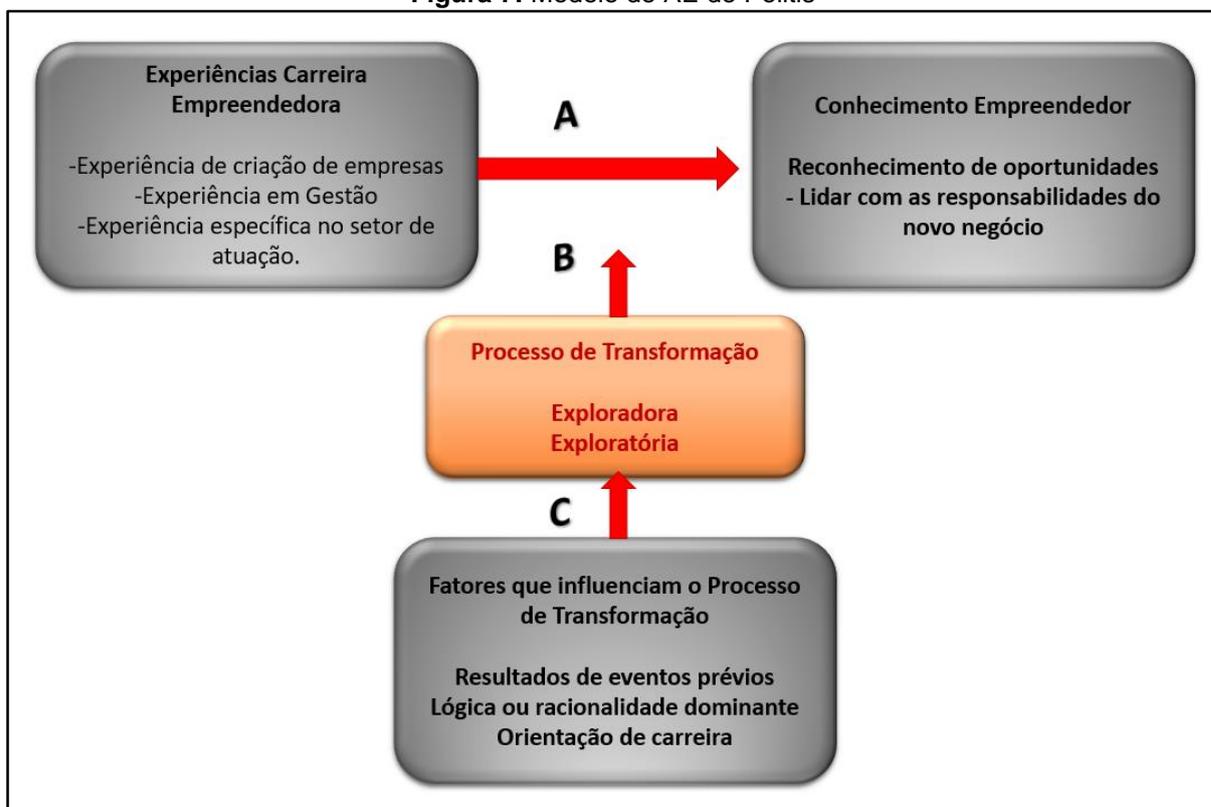


Fonte: Rae (2004, p. 495).

No que tange a AE para Rae (2004) a formação pessoal e social abrange todo o arcabouço que envolve a vida social e pessoal do indivíduo, desde a construção da sua identidade, as relações familiares, identidade como prática, ou seja, as suas ações na sociedade e a tensão entre a identidade atual e o que ele espera de sua vida para o futuro; dentro do empreendimento do negócio, a aprendizagem envolve as experiências do empreendimento e suas parcerias, todos os significados compartilhados, estruturas e práticas, mudanças de papel ao longo da gestão e a inserção do empreendedor nos relacionamentos externos por motivos do negócio; já a aprendizagem contextual envolve as teorias sobre as práticas empreendedoras, o reconhecimento de oportunidade por meio da participação cultural e por fim, a aprendizagem em razão da imersão naquele setor.

O Modelo de Politis (2005) evidencia que a AE ocorre com a experiência da carreira empreendedora e o conhecimento empreendedor, mediado pelo processo de transformação do indivíduo, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7: Modelo de AE de Politis



Fonte: Politis (2005, p. 402).

Para Politis (2005) os fatores que influenciam o processo de transformação (letra C no modelo) são: i) os resultados de eventos prévios, ou seja, a forma como o empreendedor transforma a sua experiência em conhecimento depende das suas experiências no passado. Por exemplo, quanto maior for o seu fracasso, maior será o seu papel exploratório, de verificar o porquê não deu certo e transformar essa experiência em conhecimento; quanto maior for o seu grau de sucesso no passado, o modo explorador será mais aflorado ao transformar uma experiência em conhecimento. ii) Lógica ou racionalidade dominante, que está associada ao modo de transformar uma experiência em conhecimento. iii) Orientação de carreira, ou seja, empreendedores com orientação transitória ou espiral podem focar em um modo exploratório de transformar a experiência em conhecimento; o empreendedor com a orientação linear ou especialista, pode focar no modo explorador de transformar a experiência em conhecimento.

Considerando que o processo de transformação medeia experiências em carreira empreendedora e o conhecimento empreendedor, é importante ressaltar que as experiências em carreira empreendedora ocorrem quando o indivíduo abre e

gerencia empresas, assim ele adquire experiência no negócio e no setor de atuação, ou seja, quanto maior for essa experiência, maior será a sua eficácia em reconhecer e agir nas oportunidades e lidar com os desafios de novos negócios; já o conhecimento empreendedor é resultado da prática e observação e refere-se quando a aprendizagem é aplicada ao empreendedorismo.

O empreendedor é um profissional que lida com vários tipos de informação e segundo Freire (2007) o momento atual exige desse profissional um aprendizado contínuo para lidar com as novas exigências da sociedade, o que se coaduna com o paradigma do ALV, cujo conceito compreende a compreensão de que "a aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) não é apenas mais um dos aspectos da educação e da aprendizagem; ela deve se tornar o princípio diretor que garante a todos o acesso às ofertas de educação e de formação, em uma grande variedade dos contextos de aprendizagem" (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2000, p. 3). Para isso, Freire (2007) elenca algumas características da sociedade informacional para todo profissional que lida com informação: velocidade na criação e renovação dos conhecimentos, capacidade para lidar com as tecnologias intelectuais (computadores, tabletes, aparelhos celulares entre outros), bem como com o mundo virtual e a informação em fluxo, destacando-se nesse cenário a necessidade de uma competência específica – a ColInfo.

4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

Esta seção apresenta desde aspectos histórico-conceituais sobre competência, evoluindo para a ColInfo, seus principais modelos, a inter-relação da ColInfo com o ALV e a sua importância para as organizações.

4.1 Competência

É prematuro iniciar uma discussão sobre a ColInfo antes de apresentar o conceito de competência e a sua evolução histórica.

Hoje a palavra competência é cotidianamente citada nos âmbitos acadêmico e organizacional, porém há discussões entre autores sobre o início de sua inserção no vocabulário e a sua origem. Para Fleury e Fleury (2000) o termo surgiu no meio organizacional na Década de 1970, mais precisamente nos Estados Unidos, durante as discussões entre psicólogos e administradores e o seu significado era atribuir a alguém capacidade para realizar algo.

Entretanto Dias (2010) relata que o termo competência surgiu no Século XV, no idioma francês, como um termo jurídico, e queria dizer aptidão, idoneidade. A autora ainda explica a evolução do conceito quando no Século XVIII o mesmo termo passou a ter significado para o nível individual, atrelando a capacidade do indivíduo ao seu saber e à experiência. Neste caso, Dias (2010, p. 74) relata que no campo da “Psicologia este constructo aparece em trabalhos científicos pela primeira vez através de Noam Chomsky (nos Anos 1950 do Século XX) no contexto da linguística”, relacionando a capacidade inata de falar e compreender uma língua.

Miranda (2004) faz um preâmbulo sobre a evolução do conceito, para a autora a palavra surgiu nos Anos 1970, com o enfoque para o nível individual; nos Anos 1980 esse conceito já se associava à qualificação do indivíduo ao trabalho e a delegação de responsabilidade; nos Anos 1990, com as mudanças no mercado de trabalho, o termo foi reconhecido e a partir disso passou a se pesquisar a dissociação entre a qualificação para o emprego e competência, além de elevar o conceito para um debate social sobre o tema.

Para Dias (2010, p. 74) o conceito de competência na Educação

[...] tem surgido como alternativa a capacidade, habilidade, aptidão, potencialidade, conhecimento ou *savoir-faire*. É a competência que permite o sujeito aprendente a enfrentar e regular adequadamente um conjunto de tarefas e de situações educativas. (DIAS, 2010, p. 74).

Durand (2006) associa em seu trabalho o tema à gestão estratégica de uma empresa e apresenta o conceito de competência sob o aspecto de três dimensões:

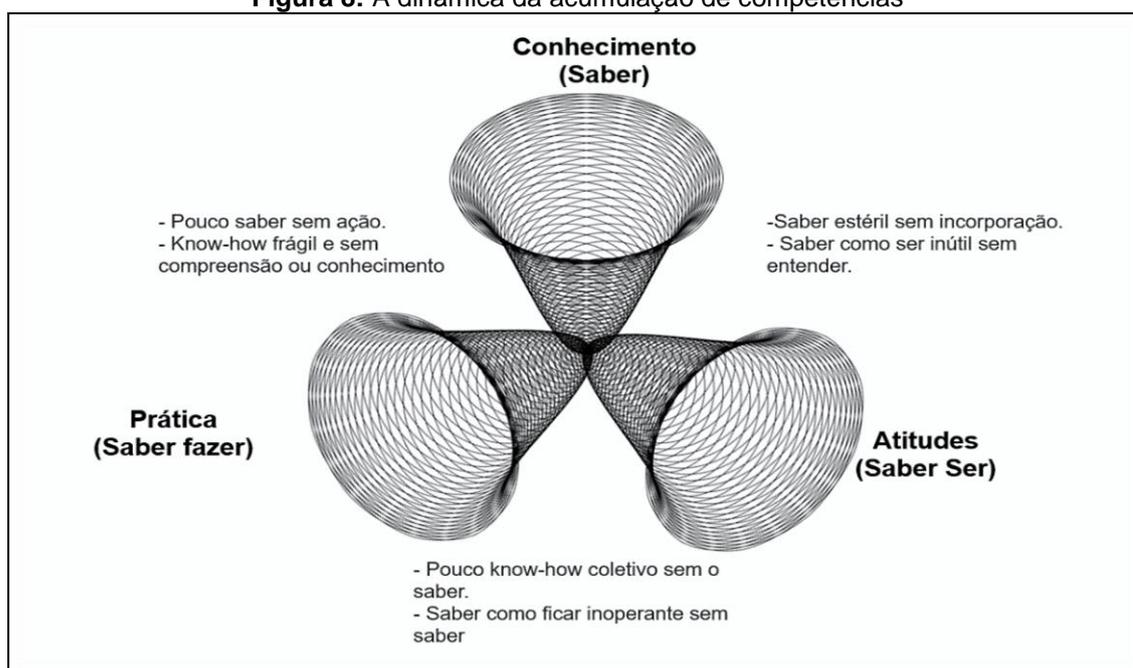
a) **Conhecimento (saber):** está relacionado a um conjunto estruturado de informações. Conhecimento, portanto, inclui acesso a dados externos, a capacidade de reconhecê-lo para transformá-lo em elementos de informação aceitos e integrá-los em esquemas pré-existentes, mesmo que isso signifique mudar não apenas o conteúdo, mas também a estrutura, maneira de fazer.

b) **Prática (saber fazer):** relacionada à capacidade de agir de acordo com processos e objetivos predefinidos. Esse conhecimento não exclui o conhecimento, mas pode não exigir uma compreensão fundamental das razões pelas quais as técnicas práticas e as técnicas empíricas funcionam. No entanto, quando implementadas, essas habilidades têm o mérito inigualável de trabalhar e alcançar os objetivos desejados. Nesse sentido, o know-how é empírico e, pelo menos parcialmente, tácito.

c) **Atitudinal (saber ser):** relacionado a comportamento, identidade e desejo, ou seja, uma capacidade de um indivíduo ou uma organização para fazer qualquer coisa e está associado à motivação humana.

Por fim, Durand (2006) faz uma reflexão sobre a importância da inter-relação das dimensões para o desenvolvimento de competências, conforme exposto na Figura 8.

Figura 8: A dinâmica da acumulação de competências



Fonte: Durand (2006, p. 287, tradução nossa).

Durand (2006) exemplifica o *know-how* empírico desenvolvido pelos operadores de uma máquina em uma linha de produção quando eles não têm uma compreensão completa (conhecimento) do processo que eles aprenderam a dominar essencialmente através da prática. A vulnerabilidade é muito grande em face da mudança de tecnologias e mudança de máquinas em torno do qual eles construíram seu *know-how* empírico. Da mesma forma este mesmo autor faz uma reflexão que há pouco conhecimento coletivo sem saber ser, isto é, sem capacidade de se comportar de forma produtiva em equipe; ao mesmo tempo, o conhecimento do ser permanece inútil sem compreender questões, estratégias e processos de ação, isto é, sem conhecimento.

A competência deve abranger todas as dimensões, pois um indivíduo com muito conhecimento, mas sem a capacidade de relacionar-se com o outro guardará o seu conhecimento para si e o mesmo não será disseminado; ao mesmo tempo, um indivíduo apenas com a capacidade de se relacionar, não sustentará sua posição numa organização, que precisa de tomadores de decisões, pois para isso é necessário o conhecimento para resolução de problemas; da mesma forma se o indivíduo for apenas pragmático, mas sem conhecimento, como no exemplo de Durand (2006), pode ser ultrapassado pela tecnologia e outras práticas. Dependendo da área de atuação do indivíduo ele vai precisar mais de uma dimensão que a outra, entretanto é preciso buscar o desenvolvimento de todas, para alcançar o equilíbrio.

Dentro desse contexto Fleury e Fleury (2000, p. 287) explicam que

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Zarifian (1999) é citado por Fleury e Fleury (2000) quando os mesmos utilizam a abordagem do autor para explicar no âmbito organizacional a partir das estratégias definidas numa empresa e as competências para atingi-la, é necessária uma aprendizagem constante e permanente.

Posteriormente, Zarifian (2003) afirma que o maior desafio neste modelo de competência é saber como organizar e estruturar as informações pertinentes a ação que será realizada, bem como comunicá-las. Assim, o autor ressalta a importância da ColInfo, sendo esta primordial para o desenvolvimento das demais competências.

No campo organizacional, Feres e Belluzzo (2013) mencionam que a ColInfo pode ser vista como um dos requisitos para o perfil do profissional que trabalhará com informação. Nesse sentido, o gestor empreendedor, tomador de decisões, deve possuir essa competência, uma vez que trabalha com a informação ao longo de todo o processo decisório.

4.2 Competência em Informação: aspectos histórico-conceituais

O infindável número de informações produzidas pela sociedade contemporânea passou a exigir do indivíduo competências que vão além da busca de informação, antes disso ele precisa saber quais informações buscar e em qual fonte ele fará esta busca; em seguida, esse mesmo indivíduo deve saber interpretar essa informação e saber como comunicá-la de forma mais eficiente.

Nesse contexto a ColInfo vem sendo discutida e é resultado de duas dimensões,

[...] a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social. (BELLUZZO, 2007, p. 34).

Miranda (2004) explica que a ColInfo deve estar ligada com a capacidade de lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias de informação e contextos informacionais. A autora ainda complementa que essa competência não deve fazer parte do rol de competências apenas de profissionais ligados à área de gestão ou a área técnica, mas dos mais variados profissionais e organizações.

Embora a maioria dos textos remeterem o surgimento do conceito *information literacy* na Década de 1970, a prática que abarca esse conceito surgiu muito antes, pelo menos no Século XIX, no contexto das bibliotecas, em que esses aparelhos ajudavam pessoas a aprenderem como identificar, descrever e articular em termos precisos o idioma e uma necessidade de informação, em seguida, pesquisar de forma eficaz e eficiente para obter as informações úteis para atender as suas necessidades (HORTON JR., 2013).

A terminologia *information literacy* surgiu pela primeira vez na literatura especializada em 1974, mencionado no relatório intitulado *The information service environment relationships and priorities*, submetido para a *National Commission on*

Libraries and Information Science, cuja autoria é de Paul Zurkowski, presidente da *Information Industries Association*. Na ocasião, Zurkowski

[...] sugeria que o governo norte-americano se preocupasse em garantir que a população do País desenvolvesse competência informacional que lhe permitisse utilizar a variedade de produtos informacionais disponíveis no mercado. Munidas dessas competências, as pessoas poderiam aplicá-las na solução de problemas no seu trabalho (CAMPELLO, 2003, p. 30).

O termo ressurgiu em 1976 no simpósio da Biblioteca da Universidade do Texas (*Texas A & M University Library's Centennial Academic Assembly*, Set. 1976 – E.U.A.), cujo tema central foi “O futuro da organização do conhecimento”, relacionando uma série de habilidades e conhecimentos que incluíam a localização e uso da informação para resolução de problemas e tomadas de decisão (DUDZIAK, 2001). Para Campello (2003) na ocasião o termo foi vinculado à cidadania, ou seja, pessoas com melhor uso das informações poderiam tomar melhores decisões relacionadas a sua responsabilidade social.

Taylor (1979) é citado por Dudziak (2001) como sendo o pesquisador que estabeleceu o vínculo entre bibliotecários e a *information literacy*, sendo que este vínculo permanece até hoje. O mesmo pesquisador ressaltou que grande parte dos problemas poderiam ser resolvidos a partir do uso da informação, por isso seria de suma importância que as pessoas e organizações tivessem conhecimento dos recursos informacionais.

Cabe ressaltar que o termo *information literacy* vem sendo traduzido ao longo dos anos como alfabetização informacional, competência em informação, competência informacional, fluência informacional, letramento informacional, dentre outros. No entanto, o documento apresentado pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) por Horton Jr. (2013) padronizou as terminologias relacionadas à tradução de *information literacy* no mundo todo e o termo adotado no Brasil ficou estabelecido como competência em informação.

A Década de 1980 foi marcada pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e a popularização dos computadores. Dudziak (2001) evidencia que o termo *Information Technology Literacy* passou a ser utilizado e naquele momento o foco era para a tecnologia da informação. Conforme Gratch (1989) citado por Dudziak (2001) o relatório *Nation at Risk* é apresentado em 1983 e retrata a situação decadente do ensino público norte americano, entretanto esse mesmo documento não menciona

o papel das bibliotecas e dos recursos educacionais. Em resposta a esse relatório uma série de trabalhos são publicados a respeito do papel das bibliotecas e bibliotecários nos processos educacionais.

Um dos trabalhos publicados foi o de Patricia S. Breivik, diretora da Biblioteca da *University of Colorado* em Denver, Estados Unidos, e o objetivo foi estudar os usuários da biblioteca daquela universidade, ou seja, mais de 30 mil estudantes. Os resultados de Breivik (1985, p.723) apresentados por Dudziak (2001) se refere a *information literacy* pressupõe que: exista um conjunto de habilidades integradas; conhecimento de ferramentas e recursos informacionais; habilidades e conhecimentos não restritos e não dependentes dos recursos da biblioteca, assim como a biblioteca não é a única fonte de informações; ao mesmo tempo, habilidades e conhecimentos desenvolvidos a partir de atitudes como persistência, atenção ao detalhe, cuidado na avaliação e variedade de fontes e direcionamento ao problema em questão; diferenças claras entre *information literacy* e *computer literacy*; *information literacy* é algo mais abrangente que o conhecimento em recursos informacionais; por fim, *information literacy* não significa apenas achar determinada informação, mas entendê-la, avaliá-la e usá-la. Com disso, o trabalho de Breivik foi de grande importância para a área porque definiu conhecimentos, habilidades e atitudes necessários, sendo um precursor para a aproximação entre bibliotecários, docentes e educadores em geral no que tange programas educacionais voltados para a ColInfo (DUDZIAK, 2001).

Outro marco para a ColInfo foi a monografia de Carol C. Kuhlthau, intitulada *Information Skills for an Information Society: a review of research* (ERIC Document, 1987, EUA) na qual lança as bases da *Information Literacy Education*, ou seja, a educação voltada para a ColInfo, considerando que está pautada em dois eixos: a integração da *Information Literacy* ao currículo; e, amplo acesso aos recursos informacionais (DUDZIAK, 2001).

Dudziak (2001) ainda cita dois grandes marcos para a área na Década de 80: o simpósio *Libraries and the Search for Academic Excellence*, organizados pelas Universidade de Columbia e Universidade do Colorado, em 1987, nos Estados Unidos, que discutiram o papel das bibliotecas acadêmicas na reforma educacional, vislumbrando a cooperação entre bibliotecários e docentes, bem como exigência de novas competências para os bibliotecários; Em 1988, a *American Association of School Librarians* (AASL), em conjunto com *Association for Educational*

Communications and Technology (AECT), ambas norte americanas, lança as diretrizes para a implementação de programas educacionais em bibliotecas do ensino médio a partir de um documento intitulado *Information Power*, através da integração de estudantes, docentes e pais esse documento prevê o acesso físico e intelectual de materiais, instruções para expandir a competência e estimular o interesse por leitura, exame e uso da informação e ideias, trabalho conjunto entre bibliotecários e educadores no planejamento de estratégias de aprendizagem.

Um outro documento também é apresentado pela *American Library Association* (ALA, 1989), escrito por um grupo de bibliotecários, e ressalta que para as pessoas manterem-se em constante aprendizagem elas precisam ser competentes em informação, o que significa saber reconhecer quando uma informação é necessária para a sua vida, para isso ela deve ser capaz de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação, ou seja, saber como devem aprender. Este documento ainda defende uma reestruturação curricular, que possibilite diminuir a lacuna entre sala de aula e biblioteca, privilegiando o uso de recursos informacionais disponíveis, com o enfoque na aprendizagem e resolução de problemas, levando o indivíduo ao pensamento crítico e ao aprendizado por toda a vida.

Ainda sobre os Anos 1980, Horton Jr. (2013) cita Daniel Bell, que começou a escrever sobre a transição de uma Sociedade Agrária para uma Sociedade Industrial e depois para Sociedade da Informação e Sociedade do Conhecimento, sendo que este não poderia ser um termo tão exato para necessidade emergente, de educar e treinar pessoas no valor de saber como procurar e recuperar informações boas e relevantes, e evitar as disfunções de ter que lidar com informações desnecessárias e irrelevantes.

Nos Anos 1990, Cristina S. Doyle, diretora associada do *California Technology Project and Telemation Project*, publicou um trabalho, a partir de suas experiências conduzidas junto ao grupo intitulado *National Forum on Information Literacy* (NFIL), ressaltando os atributos necessários para uma pessoa ser competente para lidar com a informação, são eles:

- Reconhece que a informação precisa e completa é a base para a tomada de decisão inteligente;
- reconhece a necessidade de informação;
- identifica fontes potenciais de informação;
- formula perguntas baseadas em necessidades de informação;
- desenvolve estratégias de busca bem sucedidas;

- acessa fontes de informação, incluindo tecnologias baseadas em computador e outras;
- avalia a informação;
- organiza informações para aplicação prática;
- integra novas informações em um corpo de conhecimento existente;
- usa informações no pensamento crítico e resolução de problemas (DOYLE, 1994, p. 3).

Segundo Doyle (1994), em 1994, a *American Association of School Librarians* adotou padrões nacionais de ColInfo baseados no trabalho *Information Literacy: A Position Paper on Information Problem-Solving*, desenvolvido pela *Wisconsin Educational Media Association*. Esses padrões foram endossados pela NFIL também. Esses padrões da AASL descrevem sete elementos básicos em um currículo da ColInfo:

- definir a necessidade de informação;
- iniciar a estratégia de busca;
- localizar os recursos;
- acessar e compreender as informações;
- interpretar a informação;
- comunicar as informações;
- avaliar o produto e processo.

Para Horton Jr. (2013), neste período, o valor dos profissionais da informação aumentava à medida que os indivíduos e as organizações começavam a perceber que, se a informação em si não pudesse mais ser percebida como um bem livre, os serviços de um profissional especializado em informação também não seriam percebidos como livres. Além dos tradicionais especialistas em informação, como bibliotecários, arquivistas, curadores, documentalistas e especialistas em gestão de registros, surgiu uma nova família de corretores de informações e conselheiros de informação de vários matizes, com muitos títulos ocupacionais, e atuantes em diversos nichos de mercado, como informações científicas e tecnológicas, informações governamentais, informações comerciais e do setor, informações médicas e de saúde e assim por diante.

Belluzzo (2018) explica que os estudos no Brasil sobre a ColInfo começaram a aparecer no início dos Anos 2000, através de pesquisas e projetos desenvolvidos por instituições, pesquisadores e profissionais da informação, o que fez com que a área

tenha se destacado no cenário social atual, embora os estudos no País ainda sejam incipientes.

Ainda após os Anos 2000, Belluzzo (2018, p. 22-25) cita diversas declarações e manifestos, destacando a expressão que a ColInfo tem ganhado ao longo do tempo, tanto no Brasil, como no exterior:

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

- **Declaração de Alexandria** (DECLARAÇÃO..., 2005), a ColInfo está no centro do Aprendizado ao Longo da Vida, pois capacita as pessoas para “[...] buscar, avaliar, usar e criar a informação de forma efetiva para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais”.

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

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

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

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

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

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

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

instituições educacionais e organizações pertencentes a diferentes países ibero-americanos, além de conhecer sua visão, lições aprendidas e as perspectivas sobre o tema Competência em Informação

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

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

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

- **Carta de Marília sobre Competência em Informação** (CARTA..., 2014) enquanto o terceiro marco histórico da ColInfo no Brasil, estabelece: a necessidade da existência de políticas públicas que favoreçam a ampliação e a consolidação da ColInfo; ação dos centros formadores em diferentes áreas, níveis e contextos educacionais devem estar em articulação com a inserção da filosofia da ColInfo nas diretrizes curriculares e nos projetos pedagógicos institucionais, de modo transversal e interdisciplinar; mecanismos de estímulos devem ser implementados na área da ColInfo envolvendo a criação de repositórios nacional e regionais que contemplem a produção científica, acadêmica, experiências, vivências, fóruns de discussão, redes de compartilhamento de melhores práticas, além de redes de unidades de informação que desenvolvam programas de capacitação continuada e planos de formação que possam contribuir para promoção da inclusão social no contexto brasileiro; e, ainda, promover a divulgação e incentivo para ações estratégicas relacionadas à ColInfo, mediante a realização contínua de eventos sobre o tema. Além disso, recomenda que a expressão competência em informação seja indicada com a sigla ColInfo, a exemplo de outros países que já adotaram siglas específicas (ALFIN, COPINFO, INFOLIT etc.) e também para não confundir com a abreviatura que se refere à Ciência da Informação (CI). (CARTA..., 2014)

Além desses marcos históricos envolvendo a ColInfo de modo global, é importante destacar o seu protagonismo na América Latina, apoiando-nos na contribuição de URIBE-TIRADO (2010) resultado de pesquisa documental e de análise de conteúdo, que apresenta cenário cronológico sobre a realidade lberoamericana a respeito do tema – Competência em Informação - desde 1985, quando se registrou o primeiro trabalho na literatura sobre esse tema, chegando ao momento até mesmo à indicação de sua inclusão nos currículos e na utilização de *e-learning* e da Web 2.0, como conteúdo e meio, para os processos de ensino-aprendizagem que implicam o desenvolvimento dessa competência.

Horton Jr. (2013) ainda destaca que no Século XXI, com a Internet, diversos recursos informacionais e as muitas opções de informação e comunicação, a necessidade de educar e treinar as pessoas de forma eficiente, produtiva e sensata é premente. Para o autor, o renascimento e a formalização do conceito de ColInfo no final do Século XX e início do Século XXI podem ser atribuídos a uma confluência disciplinar de Biblioteconomia e Ciência da Informação e Tecnologia, Ciência da Computação e Tecnologia, Telecomunicações, Comunicações e Informação.

Se antes do advento da tecnologia a ColInfo já era uma competência necessária para o desenvolvimento de toda pessoa, hoje, com o número de informações recebidas diariamente, é competência fundamental para o ser humano, seja ele educador ou gestor, operário ou empresário, seja no aspecto pessoal ou profissional, principalmente para que esse indivíduo possa tomar decisões mais assertivas e identificar a desinformação. Essa área temática conta com modelos para a sua compreensão e aplicação e, aqueles que podem ser considerados com maior articulação à tese, serão descritos na subseção seguinte.

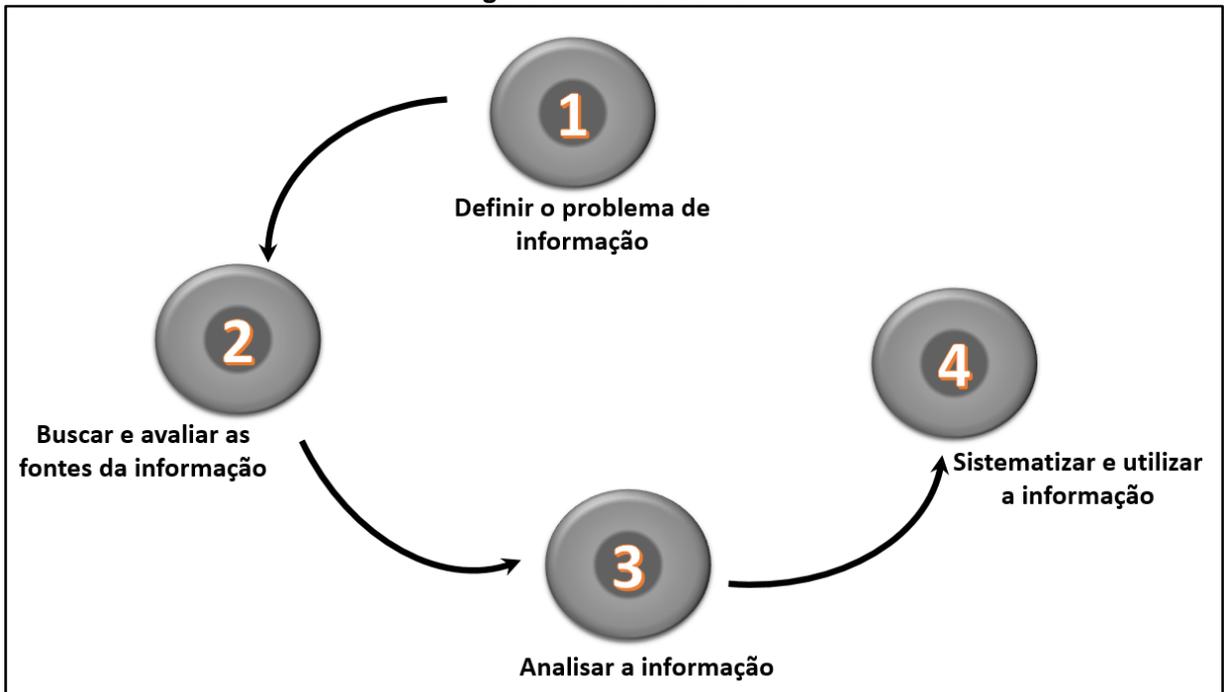
4.3 Modelos de Competência em Informação

Ao longo dos anos foram estudados vários modelos que tiveram o objetivo de apresentar a ColInfo e fazê-la entender. Diante disso, esta subseção tem a finalidade de trazer alguns dos modelos que têm relação com este trabalho.

4.3.1 Modelo Gavilán

O Modelo Gavilán, criado em 2006 na Colômbia, a partir de uma tentativa de adaptação do Modelo Big6. O seu guia pode ser baixado no site da Eduteka (<http://www.eduteka.org/pdfdir/GuiaGavilan.pdf>) e é utilizado para solucionar problemas relacionados a informação. O modelo é dividido em quatro passos, conforme Figura 9.

Figura 9: Modelo Gavilán



Fonte: Eduteka (2007, p. 5, tradução nossa).

Eduteka (2007) destaca que os passos são os seguintes:

Passo 1: Definir o problema de informação e o que você precisa saber para resolver.

- Sub-passo 1a: envie uma pergunta inicial.
- Sub-passo 1b: analise a questão inicial.
- Sub-passo 1c: construa um plano de pesquisa.
- Sub-passo 1d: Formule perguntas secundárias.
- Sub-passo 1e: avalie o passo 1.

Passo 2: Buscar e avaliar as fontes de informação.

- Sub-passo 2a: identifique e selecione as fontes de informação mais apropriadas.
- Sub-passo 2b: acesse as fontes de informação selecionadas.
- Sub-passo 2c: avalie as fontes encontradas.
- Sub-passo 2d: avalie o passo 2.

Passo 3: Analisar.

- Sub-passo 3a: escolha a informação mais apropriada para resolver as questões secundárias.
- Sub-passo 3b: leia, entenda, compare e avalie as informações selecionadas.
- Sub-passo 3c: responda às perguntas secundárias.
- Sub-passo 3d: avalie o passo 3.

Passo 4: Sintetizar a informação e utilizá-la.

- Sub-passo 4a: resolva a questão inicial
- Sub-passo 4b: desenvolva um produto específico.
- Sub-passo 4c: comunique os resultados da pesquisa.
- Sub-passo 4d: avalie o passo 4 e o processo.

4.3.2 Modelo OSLA

O Modelo Ontario School Library Association (OSLA) foi criado em 1999 no Canadá. Este modelo contempla um módulo chamado Informação e Sociedade, por isso abrange a transferência do que foi aprendido em outros contextos, ou seja, ele considera o ALV. O modelo pode ser aplicado em todos os níveis de escolaridade obrigatória, conforme se apresenta a seguir (CALDERÓN REHECHO, 2010, p. 37-38).

1.ª Etapa: Preparação para pesquisa.

- 1) Definir.
- 2) Explorar.
- 3) Identificar.
- 4) Relacionar.

2.ª Etapa: Acesso aos recursos.

- 1) Analisar.
- 2) Selecionar.
- 3) Coletar.
- 4) Colaborar.

3.ª Etapa: Processar a informação.

- 1) Analisar.
- 2) Avaliar.
- 3) Testar.
- 4) Selecionar.
- 5) Sintetizar.

4.ª Etapa: Transferir o aprendizado.

- 1) Revisar.
- 2) Apresentar.
- 3) Refletir.
- 4) Transferir.

Embora esse modelo tenha sido pensado para ser implementado no ambiente escolar, pode ser aplicado também na capacitação de equipes no âmbito organizacional. Este modelo também pode ser adotado no processo de tomada de decisão, sendo que a quarta etapa pode ser utilizada para comunicar a equipe o que levou à tomada de decisão.

4.3.3 Modelo Kuhlthau

O Modelo Kuhlthau passou a ser desenvolvido a partir de 1982 e foi criado em 1988 nos Estados Unidos. O modelo é dividido em sete etapas, conforme destacado por Calderón Rehecho (2010) e detalhado por Garcia (2007):

1.ª etapa: Iniciar. O início é quando o indivíduo percebe que não tem conhecimento ou entendimento sobre algo e reconhece a necessidade de informação. Neste momento o sentimento é de incerteza e apreensão, devido a falta de informação.

2.ª etapa: Selecionar o tema. É necessário identificar e selecionar o tópico geral a ser pesquisado, assim como qual abordagem será adotada. Geralmente neste momento o sentimento é de otimismo, porém se a seleção é adiada, o sentimento pode ser de ansiedade.

3.ª etapa: Explorar e pesquisar informações sobre o tema geral. Neste ponto o sentimento é de confusão, incerteza e dúvidas que aumentam ao passar do tempo. A pesquisa sobre o tópico geral deve se estender para a compreensão pessoal, ou seja, essa ação envolve localizar a informação, ler, relacionar a nova informação com o que já é conhecido e nesse momento a incerteza pode interferir nesse processo.

4.ª etapa: Formular um tópico específico. A partir desse momento os sentimentos de incerteza diminuem e aumenta a confiança, uma vez que já foram criados alguns constructos. Assim, é preciso identificar e selecionar ideias a partir das informações encontradas, para formar uma perspectiva focada no tópico.

5.ª etapa: Coletar e reunir informações sobre o tema. As interações entre o usuário e as funções do sistema de informação estão mais efetivas e eficientes, pois nesta etapa é necessário reunir as informações, selecionar aquelas que são relevantes e descartar as irrelevantes, focando mais na busca mais assertiva. O sentimento de confiança ainda é alto nesta etapa.

6.ª etapa: Apresentar, organizar, esquematizar, resumir e escrever. O sentimento nessa etapa é de alívio, se a busca foi bem sucedida, ou de decepção se a busca não foi bem sucedida. O enfoque dessa etapa é de criar estratégias de organização, preparação da apresentação ou uso da informação.

7.ª etapa: Avaliar o resultado e o processo.

O Modelo Kuhlthau é voltado nas incertezas do indivíduo e os seus sentimentos durante todo o processo.

4.3.4 *Modelo Irving*

Segundo Calderón Rehecho (2010) o Modelo Irving foi criado em 1985 no Reino Unido e a princípio foi criado para apoiar alunos das escolas de ensino básico na elaboração de seus trabalhos.

Passo 1) Formular e analisar as necessidades de informação.

Passo 2) Identificar e avaliar as possíveis fontes.

Passo 3) Localizar os recursos individuais.

Passo 4) Analisar, selecionar e rejeitar recursos informacionais.

Passo 5) Perguntar/utilizar recursos individuais.

Passo 6) Registrar a informação.

Passo 7) Interpretar, analisar, sintetizar e avaliar a informação.

Passo 8) Apresentar e comunicar a informação.

Passo 9) Avaliar o processo.

Embora o modelo tenha sido criado para alunos do ensino básico, o modelo pode ser aplicado em qualquer trabalho acadêmico, assim como durante a tomada de decisão na esfera organizacional.

4.3.5 *Modelo Big6 Skills for information problem-solving*

O Modelo *Big6 Skills for information problem-solving* foi criado em 1990 nos Estados Unidos por Mike Eisenberg e Bob Berkowitz. O modelo engloba seis etapas, sendo que cada etapa possui outras sub-etapas (BIG6, 2018):

1.ª etapa: Definição da Tarefa

Etapa 1.1 Definir o problema de informação.

Etapa 1.2 Identificar as informações necessárias.

2.ª etapa: Estratégias de Busca de Informação

Etapa 2.1 Determinar todas as fontes possíveis.

Etapa 2.2 Selecionar as melhores fontes.

3.ª etapa: Localização e Acesso

Etapa 3.1 Localizar fontes (intelectualmente e fisicamente).

Etapa 3.2 Encontrar informações dentro das fontes.

4.ª etapa: Uso da Informação

Etapa 4.1 Utilizar (por exemplo, ler, ouvir, ver e tocar).

Etapa 4.2 Extrair informação relevante.

5.ª etapa: Síntese

Etapa 5.1 Organizar as múltiplas fontes.

Etapa 5.2 Apresentar a informação.

6.ª etapa: Avaliação

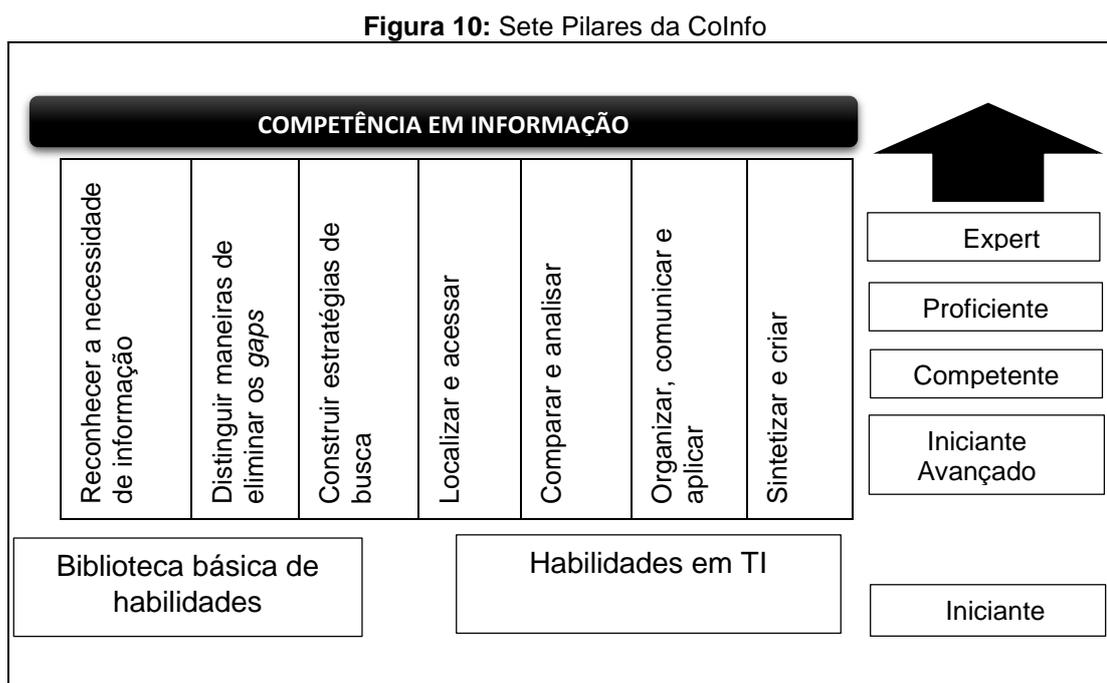
Etapa 6.1 Julgar o produto (eficácia).

Etapa 6.2 Julgar o processo (eficiência).

A princípio o modelo foi criado para pesquisas em bibliotecas escolares, mas passou a ser utilizado em instituições de ensino superior e programas de treinamento corporativo e de adultos, ou seja, qualquer situação que envolvesse a solução de problemas de informação e que as pessoas precisassem e usar informações: (BIG6, 2018).

4.3.6 Modelo SCONUL: os 7 pilares

Para Calderón Rehecho (2010), a *Society of College, National and University Libraries* (SCONUL), ou seja, uma associação das universidades britânicas e irlandesas, em 1999 desenvolveu um modelo com sete conjuntos de habilidades informacionais e relacionadas à tecnologia da informação, representado na Figura 10.



Fonte: Pontes Júnior (2009, p. 74).

O estudo está relacionado ao desenvolvimento dos “Sete Pilares da Competência em Informação”, que retrata a competência em relação ao reconhecimento da necessidade da informação, distinção das maneiras de eliminar os *gaps*, construção de estratégias para a busca de informações, formas de localização e acesso à informação, comparação e análise, organização, comunicação, aplicação e, por fim, sintetização e criação (PONTES JÚNIOR, 2009). No intuito de avaliar o desempenho e o desenvolvimento dos programas de ColInfo, foram elaborados os chamados “Padrões e Indicadores de Competência em Informação”, sendo que a primeira publicação que trata a respeito dos padrões data de 2000, quando a *Association of College and Research Library (ACRL)* publicou o *Information Literacy Standards for Higher Education* (Padrões de Competência em Informação para a Educação de Nível Superior), instituindo diretrizes para a ColInfo no ensino superior dos EUA. Em 2008 Catts e Lau (2008) lançaram o documento *Towards in information literacy indicators* que foi publicado pela UNESCO, destacando a importância do uso de indicadores para a avaliação da ColInfo.

Belluzzo e Kerbauy (2004), com base nos princípios internacionais, trouxeram a relevância do assunto para o âmbito nacional e desenvolveram os “Padrões básicos e/ou indicadores de *performance* propostos como parâmetros norteadores à utilização em programas de ColInfo e competência midiática, nos diferentes níveis”, e que foram revistos e atualizados por Belluzzo (2007). O objetivo é verificar a avaliação da ColInfo, no que tange à admissão, o desenvolvimento e avaliação de princípios e conceitos, dentro de cinco padrões básicos, conforme Quadro 15.

Quadro 15: Padrões básicos ou indicadores de ColInfo

PADRÕES	INDICADORES
1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.	1.1 Define e reconhece a necessidade de informação.
	1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais.
	1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária.
2 - A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.	2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.
	2.2 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.
	2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.
	2.4 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário.

PADRÕES	INDICADORES
3 - A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.	3.1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida.
	3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes.
	3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação.
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.	4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto.
	4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade.
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.	5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia.
	5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação.
	5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados.

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

Para Belluzzo (2014, p. 58) a ColInfo tem um papel estratégico no âmbito organizacional,

[...] uma vez que ela não acontece pela própria informação, mas sim pelo seu conteúdo estratégico. Esse conteúdo não se manifesta diretamente porque é apenas o objeto de um processo que necessita da mediação humana, mas porque implica no uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, organizados ao redor de metodologias que têm como objetivo a identificação dos conteúdos estratégicos. Daí é que se deriva a importância de se mapear a CI nas organizações e, a partir desse mapeamento, implantar programas de desenvolvimento nessa área para auxiliar na busca da vantagem competitiva pelas organizações (BELLUZZO, 2014, p. 58).

Lopes e Valentim (2008) defendem que, tanto a relevância quanto a importância de determinada informação, são qualidades dadas pelo usuário da informação, uma vez que é este usuário que busca informar-se a partir de incertezas, curiosidade, lacuna ou necessidade. Por essa razão, as autoras, ainda, afirmam que esse trabalho informacional é realizado à luz da mediação, pois medeiam o contexto da necessidade do usuário com as informações existentes. Ainda, ressaltam que a informação se situando no segmento não estruturado, o analista, ou seja, quem trabalhará essa informação antes dela ser comunicada, deverá desenvolver as atividades informacionais com o objetivo de disseminá-las da melhor forma ao seu

público alvo, promovendo a mediação antes mesmo que o usuário tenha determinada necessidade informacional.

4.4 A Competência em Informação nas organizações

A rotina do gestor de uma organização é tomar decisões o tempo todo e durante uma tomada de decisão esse gestor precisa se apropriar da informação, que, de acordo com Valentim (2002), é um insumo básico para a realização das atividades organizacionais, considerando que elas são responsáveis pela forma com que produzem e fazem uso dos dados, informações e conhecimento; em decorrência, afirma que elas também se utilizam dos dados, informações e conhecimentos gerados pelo ambiente externo, buscando alcançar um desempenho melhor no mercado de negócios em que se inserem..

Destaca-se que 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 (CHOO, 2011).

Nesse contexto, todo gestor está mediando a informação, desde o momento que ele buscou e selecionou a informação, mediante uma necessidade específica. Por essa razão, o gestor precisa desenvolver a ColInfo, uma vez que ele é o usuário da informação e o protagonista que atua como mediador nas tomadas de decisão que impactam resultados e metas organizacionais. Considera-se que a ColInfo é, de acordo com Belluzzo; Kobayashi; Feres (2004, p.87), “[...] conjunto de comportamentos, habilidades e ações que envolvem o acesso e uso da informação de forma inteligente, tendo em vista a necessidade da construção do conhecimento e a intervenção na realidade social”.

Em relação ao ambiente organizacional, a ColInfo habilita os indivíduos para lidar com todas as fontes de informação, sendo para adquirir, filtrar e utilizar a informação que pode resultar em diferenciais na tomada de decisão (SANTOS; DUARTE; PRATA, 2008).

Em uma revisão de importância na literatura internacional, Weiner (2011) mencionou que relatórios recentes da indústria e da literatura indicam que a

competência em informação e as habilidades relacionadas, o pensamento crítico e a aprendizagem ao longo da vida são muito importantes para os gestores. Isso pode ser corroborado pela existência de um crescente consenso sobre a necessidade de uma força de trabalho informada e senso de urgência sobre sua implementação (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 2010; ZHANG; MAGID; FOO, 2010; ACHIEVE, 2008; PERRAULT; 2007).

Uma contribuição de interesse e pertinente ao contexto da ColInfo nas organizações nos é oferecida por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014) ao analisarem as relações entre a ColInfo, GI e GC, enfatizando que:

No contexto social é evidente a importância da gestão da informação para as organizações, sendo um importante processo que subsidia a tomada de decisão, diminuindo riscos e incertezas. A gestão do conhecimento também é um processo importante para as organizações, pois atua junto aos fluxos informais exatamente com o intuito de transformá-los em fluxos formais e, assim, torná-los objeto da gestão da informação. [...] A gestão do conhecimento está relacionada à gestão da informação, e existe dependência entre ambas, porquanto se o conhecimento gerado não é explicitado em suportes informacionais, não há informação para ser gerenciada. Da mesma forma, se não há informação organizada, analisada, armazenada, acessível, não é possível transformá-la em insumo para a criação de conhecimento. Se por um lado a gestão da informação centra seus esforços no negócio da organização, a gestão do conhecimento centra seus esforços no capital intelectual existente nesse ambiente [...] A relação entre ColInfo, GI e GC é direta, uma vez que o indivíduo tanto no âmbito da GI, quanto no âmbito da GC deve possuir competências específicas para agir sobre a informação e o próprio conhecimento (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p. 218-220).

O gestor de uma empresa trabalha com a informação, por isso para fazer com que o mesmo consiga transformar e adequar aquele ambiente e empreender é necessário primeiramente que ele conheça os fluxos informacionais dessa organização, para que em seguida se posicione como articulador e disseminador da informação, só assim ele conhecerá as necessidades de informação de todas as áreas dentro da empresa e conseguirá criar estratégias para competitividade. Assim, há necessidade de se estabelecer um *locus* de aprendizagem empreendedora nas organizações para que haja o alcance de diferenciais em mercado competitivo.

Nesse sentido, Rader (2002) destaca a importância de as empresas proporcionarem treinamentos e desenvolverem os seus colaboradores em relação à ColInfo, no intuito de que possam lidar com o volume crescente de informações e as mudanças tecnológicas, promovendo fluência na informação e os transformando em

usuários de informação produtivos e eficazes. Arduini (2013) corrobora com o autor e salienta a necessidade de preparar as pessoas que trabalham nas organizações para lidar com a quantidade de informações e sua obsolescência. Para Arduini (2013) a chave de tal preparo é a ColInfo, porém ressalta que o ambiente de trabalho deva ser favorável ao desenvolvimento dessa competência, ou seja, a aprendizagem seja mais importante que a ideia de execução de tarefas.

Bruce (1999) destaca sete faces da ColInfo no ambiente corporativo, descritas como:

- **Tecnologia da informação:** os usuários se mantêm informados e se comunicam dentro da organização e em todo o mundo a partir da tecnologia.
- **Fontes de informação:** o conhecimento das fontes de informação é importante, considerando todos os tipos de fontes (humanas, computador, impresso), uma vez que as pessoas necessitam confiar nos profissionais da informação para ajudar a acelerar o processo.
- **Processo de informação:** esta face está ligada à experiência de resolução de problemas ou tomada de decisão. Envolve reunir as informações necessárias de quaisquer fontes disponíveis, analisá-las e posteriormente tomar a decisão.
- **Controle da informação:** as pessoas trazem as informações relevantes dentro da sua esfera de influência e administra essas informações de modo que elas sejam recuperáveis. Esta face está relacionada a fazer conexões entre informações, projetos e pessoas usando ferramentas mecânicas (como cartões de arquivos), ferramentas eletrônicas ou o cérebro humano.
- **Construção do conhecimento:** neste caso, o aprender está relacionado a construir uma base de conhecimento, sendo este o objetivo do usuário. Envolve o desenvolvimento de perspectivas pessoais sobre o conhecimento adquirido, totalmente dependente do pensamento crítico e análise.
- **Extensão do conhecimento:** baseada na ampliação do conhecimento e experiência pessoal, juntamente com uma capacidade de percepção criativa ou intuição do usuário.
- **Sabedoria do conhecimento:** trata-se do uso da informação para o benefício de outros, ou seja, usar a informação de maneira sábia. Está relacionado

aos valores e éticas pessoais, combinada com o conhecimento e experiências do indivíduo ao trabalhar com os outros.

Rader (2002) complementa que a ColInfo é tão importante no ambiente corporativo, que deveria fazer parte da grade curricular no ensino superior, pois segundo o autor esta competência estabelece

A capacidade de determinar a natureza e a extensão das informações necessárias;
A capacidade de avaliar as informações necessárias de forma eficaz e eficiente;
A capacidade de avaliar criticamente as informações e suas fontes e incorporar informações selecionadas à sua base de conhecimento;
A capacidade de usar informações efetivamente para realizar um propósito específico;
A capacidade de entender muitas das questões econômicas, jurídicas e sociais que cercam o uso da informação;
A capacidade de acessar e usar informações de maneira ética e legal.
(RADER, 2002, p. 142, tradução nossa).

Nesse contexto, Mutch (1997) orienta que as organizações devem desenvolver em seus membros o pensamento crítico sobre como veem a informação. O autor alerta que em algumas situações a busca e o uso da informação no ambiente organizacional acontecem apenas como parte do processo decisório racional no intuito de criar uma justificativa para algo. O autor cita como exemplo o abatimento de um *Airbus* iraniano pela Marinha dos EUA, quando o inquérito oficial descobriu que o Coordenador de Informação Tática parece ter distorcido o fluxo de dados numa tentativa inconsciente de disponibilizar evidências que se encaixassem em um cenário preconcebido. Por isso, Mutch (1997) ressalta a importância de criar políticas de informação que tenham como ênfase o conhecimento e a produção de significado, através da conscientização do indivíduo sobre o uso dos dados, pois a ColInfo vai além de questões relacionadas ao armazenamento e recuperação da informação. O autor afirma que a chave para o uso efetivo de informação é a consciência crítica dos fatores relacionados à produção de conhecimento. Assim, Mutch (1997) percebe a ColInfo como uma competência gerencial que deveria fazer parte da construção da organização de aprendizagem de pessoas em formação, principalmente no ensino superior, uma vez que é fundamental no ALV.

O excesso de informações produzidas no ambiente corporativo requer que o desenvolvimento da ColInfo extrapole pessoas que ocupam cargos gerenciais, mas seja uma competência comum a todos os integrantes da organização. Levando em

consideração que a ColInfo está relacionada ao ALV, não cabe apenas ao indivíduo querer desenvolver essa competência, mas a organização em que ele está inserido favorecer tal aprendizado e o seu líder incentivá-lo em tal desenvolvimento, reproduzindo em suas ações esse comportamento, no intuito de criar uma cultura da informação na empresa.

4.5 A inter-relação da Competência em Informação com o Aprendizado ao Longo da Vida e a Aprendizagem Empreendedora

Um dos principais propósitos da UNESCO é fazer com que os países invistam no ALV, pois segundo a Organização está relacionado à saúde e ao bem-estar. A educação para todas as crianças, jovens e adultos é o princípio fundamental que sustenta esta organização e neste íterim o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) passaram a aproximar as pessoas, comunidades e suas culturas, destacando a ALV, uma vez que as pessoas passaram a adquirir mais informações e atualizar as suas habilidades e rever seus valores (UNESCO, 2010).

Em 2009, a Conferência Internacional sobre Educação de Adultos (CONFINTEA VI), originou o Marco de Ação de Belém, um documento com uma série de recomendações voltadas a elaboração de políticas públicas visando a educação de jovens e adultos mais inclusiva e equitativa. Este documento traz a definição da UNESCO (2010) de ALV,

uma filosofia, um marco conceitual e um princípio organizador de todas as formas de educação, baseada em valores inclusivos, emancipatórios, humanistas e democráticos, sendo abrangente e parte integrante da visão de uma sociedade do conhecimento (UNESCO, p. 3-4).

Sitoe (2006) explica que o ALV acontece estritamente com a convergência de três fatores: o primeiro depende do indivíduo, pois este deve querer, desejar aprender, ou seja, está relacionado à atitude; em seguida é preciso existir um ambiente propício para a aprendizagem; por fim, é fundamental a existência de pessoas que possam auxiliar os indivíduos no processo de ensino aprendizagem.

Henschke e Porterfield (2002) destacam sete elementos característicos que são discutidos com seus respectivos indicadores de desempenho, conforme Quadro 16.

Quadro 16: Elementos e indicadores do ALV

Elementos	Indicadores
Estruturas abrangentes	Fornecer o contexto que facilita a operação como uma instituição de aprendizagem ao longo da vida. Isso significaria que todas as partes interessadas relacionadas à instituição têm uma política financeira e um plano de implementação, o arcabouço legal e a sensibilidade cultural/social necessária ao funcionamento da instituição.
Sistemas de suporte à decisão	Fornecer dentro da instituição e da comunidade uma atmosfera centrada nas pessoas - atenciosa, calorosa, informal, íntima e confiante. Também manter um perfil demográfico em programas que visam aumentar o número de alunos atendidos, cursos oferecidos, locais de ofertas e contratos para programas educacionais com diferentes organizações. Os exemplos incluem programas de albergue para alunos mais velhos, centros de aprendizado no local dentro de sites comerciais e industriais e consórcios compostos por várias instituições educacionais e de negócios.
Parcerias e ligações estratégicas	Formar relações colaborativas internacionalmente, com outras instituições em nível nacional e com outros grupos da sociedade. Os participantes necessários aqui se concentrarão em aumentar o número e a qualidade das parcerias através de múltiplas fronteiras departamentais, institucionais, nacionais e internacionais. As decisões relativas à escolha de programas, avaliação de resultados de aprendizagem, desenho de currículo e métodos são uma responsabilidade compartilhada baseada em processos colaborativos entre o pessoal acadêmico, o pessoal de serviço e os alunos.
Pesquisa	Isso inclui trabalhar com disciplinas, instituições e investigar que tipos de ajustes institucionais são necessários para ajudar a instituição a servir melhor os aprendizes ao longo da vida: conveniência, transporte, serviços de cuidados infantis, locais de ofertas, acessibilidade à biblioteca, serviços de computador e website etc., metas são estabelecidas para aumentar e incentivar uma gama mais ampla de paradigmas de pesquisa - pesquisa de ação, estudos de caso, narração de histórias, etc.
Políticas e mecanismos de administração	O serviço aos alunos é a principal prioridade da administração. A declaração da missão e a alocação de recursos, incluindo o recrutamento de pessoal, aumentam para refletir o compromisso institucional de operar uma instituição de aprendizagem ao longo da vida. O sistema está imbuído de uma crença que demonstra uma escuta ativa e sistemática que responde às necessidades dos aprendentes ao longo da vida. Registros, horários de aula e cursos, incluindo opções modulares e suporte acadêmico, estão disponíveis em horários e formatos voltados para a conveniência dos alunos.
Sistemas e serviços de apoio estudantil	Proporcionar facilidade de aprendizado, agendas convenientes e, de várias maneiras, incentivar o aprendizado independente. Obrigações e responsabilidades dos alunos, provedores de ensino e funcionários do serviço de administração são esclarecidas desde o início.
Ensinando e aprendendo processos	Educadores precisarão mover seus processos de ensino e aprendizagem para longe do "paradigma instrucional" em direção ao "paradigma da aprendizagem". Assim, encorajar a aprendizagem auto-dirigida, envolvendo os conhecimentos, interesses e situações da vida que os aprendizes trazem para sua educação, e usando abordagens abertas e baseadas em recursos. Os docentes precisarão usar os diferentes métodos de ensino que correspondem aos diversos estilos de aprendizagem dos aprendentes ao longo da vida, incluindo o co-aprendizado, a aprendizagem interativa e o aprendizado contínuo, ao mesmo tempo em que integram a tecnologia apropriada. Os alunos e o corpo docente precisarão projetar mutuamente programas individuais de aprendizado que abordem o que cada aluno precisa e quer aprender para funcionar de maneira otimizada em sua profissão. Isso também significa que a instituição planeja empregar e desenvolver docentes que considerem seus papéis primários como facilitadores do processo de aprendizagem, em oposição aos dispensadores de informação, movendo assim seu desenvolvimento para: conhecer como um processo dialógico; uma relação dialógica consigo mesmo; ser um aprendiz contínuo; auto-agência e auto-autoria; e conexão com os outros.

Fonte: Henschke; Porterfield (2002, p. 299-301, tradução nossa).

O Quadro 17, por sua vez, apresenta uma correlação com base nos indicadores e propostas de ações para o ALV (HENSCHKE; PORTERFIELD, 2002) e AE (RAE, 2004; POLITIS, 2005), articuladas com os Padrões e Indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007), no intuito de alertar sobre a importância da ColInfo para o desenvolvimento do ALV nas organizações aliado à concepção da AE.

Quadro 17: Correlação ColInfo, ALV e AE

Indicadores do ALV (HENSCHKE; PORTERFIELD, 2002) e AE (POLITIS, 2005).	Inter-relação com os Padrões e Indicadores (P/I) da ColInfo (BELLUZZO, 2007)
Fornecer o contexto que facilita a operação como uma instituição de aprendizado ao longo da vida, visando criar uma cultura empreendedora na organização e priorizando a identificação e compreensão dos fatores que predizem o comportamento empreendedor.	P/I 1.3 Considera o conhecimento dos custos e benefícios para fazer com que a organização operacionalize o ALV e a AE. P/I 5.1 Compreende as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem as TIC de tal operacionalização. P/I 5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação.
Fornecer, na organização e na comunidade, uma atmosfera centrada nas pessoas. Manter um perfil demográfico em programas que visam aumentar o número de pessoas atendidas, cursos oferecidos, locais de ofertas e contratos para programas de ALV em articulação com a AE com diferentes organizações, para alcançar a obtenção de um perfil empreendedor ideal para cada contexto de negócio.	P/I 2.3 Busca a informação sistemática utilizando uma variedade de métodos para mensurar o número de pessoas atendidas, cursos oferecidos, locais de ofertas e dimensionar a efetividade da implementação do ALV e da AE.
Formar relações colaborativas internacionalmente, com outras instituições nacionalmente e com outros grupos da sociedade buscando a aplicação dos princípios da ALV e da AE. Os atores se concentrarão em aumentar o número e a qualidade das parcerias através de múltiplas fronteiras institucionais, nacionais e internacionais. As decisões relativas à escolha de programas, avaliação de resultados de aprendizagem, currículos e métodos são uma responsabilidade compartilhada baseada em processos colaborativos entre o pessoal acadêmico, o pessoal de serviço e a organização.	2.2 Envolve-se com grupos de interesse, no intuito de construir e implementar estratégias delineadas com efetividade para a aplicação dos princípios de ALV e da AE.
Inclui trabalhar com projetos que envolvam disciplinas, organizações e investigar que tipos de ajustes são necessários para ajudar a servir melhor os aprendizes ao longo da vida: conveniência, transporte, serviços de cuidados infantis, locais de ofertas, acessibilidade à biblioteca, serviços de computador e website etc., sendo que metas são estabelecidas para aumentar e incentivar uma gama mais ampla de paradigmas de pesquisa - pesquisa de ação, estudos de caso, narração de histórias, etc. Além disso, procurar contemplar também a promoção de estratégias de formação e intervenção bem sucedidas em nível do empreendedorismo.	P/I 1.1 Define e reconhece a necessidade das informações necessárias. P/I 2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária, para serem mensuradas posteriormente, avaliadas, assim como estabelecer metas para verificar a efetividade do ALV e da AE. P/I 4.2 Comunica os resultados dos projetos com efetividade.

Indicadores do ALV (HENSCHKE; PORTERFIELD, 2002) e AE (POLITIS, 2005).	Inter-relação com os Padrões e Indicadores (P/I) da ColInfo (BELLUZZO, 2007)
Os projetos devem incluir serviço aos colaboradores, principal prioridade da administração. A declaração da missão e a alocação de recursos, incluindo o recrutamento de pessoal, contribuem para refletir o compromisso organizacional de operar uma organização de aprendizado ao longo da vida (ALV) e que esteja articulado com a AE. O sistema está imbuído de uma crença que demonstra uma escuta ativa e sistemática que responde às necessidades dos aprendizes ao longo da vida. Registros, horários de aula e cursos, incluindo opções modulares e suporte acadêmico, deverão estar disponíveis em horários e formatos voltados para a conveniência da organização e dos colaboradores.	P/I 4.1 Sintetiza a informação para desenvolver ou completar os projetos agindo de maneira transparente em relação aos colaboradores. P/I 4.2 Comunica os resultados dos projetos com efetividade.
Proporcionar facilidade de ALV de forma articulada com os projetos de AE, com agendas convenientes e, de várias maneiras, incentivando o aprendizado independente. Obrigações e responsabilidades dos colaboradores, provedores de ensino e funcionários da administração devem ser esclarecidas desde o início.	P/I 4.2 Comunica a todos os envolvidos os resultados dos projetos com efetividade. P/I 5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados obtidos com os projetos de ALV e de AE.
A organização precisará mover seus processos de ensino e aprendizagem para longe do “paradigma instrucional” em direção aos “paradigmas do aprendizado ao longo da vida e da aprendizagem empreendedora”. Assim, encorajar a aprendizagem auto-dirigida para o empreendedorismo, envolvendo os conhecimentos, interesses e situações da vida que os colaboradores trazem para sua educação, e usando abordagens abertas e baseadas em recursos. Os docentes precisarão usar os diferentes métodos de ensino que correspondem aos diversos estilos de aprendizagem dos colaboradores ao longo da vida, incluindo o co-aprendizado, a aprendizagem interativa e o aprendizado contínuo, ao mesmo tempo em que integram a tecnologia apropriada. Os colaboradores e o corpo docente precisarão projetar mutuamente programas individuais de aprendizado que abordem o que cada colaborador precisa e quer aprender para funcionar de maneira otimizada profissionalmente, adquirindo habilidades e competências empreendedoras. Isso também significa que a organização planeja empregar e desenvolver pessoas que considerem seus papéis primários como facilitadores do processo de aprendizagem, em oposição aos dispensadores de informação, movendo assim seu desenvolvimento para: conhecer um processo dialógico; uma relação dialógica consigo mesmo; ser um aprendiz contínuo; auto-agência e auto-autoria; além da conexão com os outros.	P/I 3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação. Assim, é possível avaliar a efetividade daquela ação dos projetos de ALV e de AE e, por consequência, replicá-la para outra organização, localidade ou região.

Fonte: Adaptado de Henschke e Porterfield (2002), Politis (2006) e Belluzzo (2007).

Embora o contexto de Henschke e Porterfield (2002) seja mais voltado para a área acadêmica, o mesmo vale para o ambiente organizacional. Numa visão mais abrangente, evidencia-se o equilíbrio entre o conhecimento aprofundado e extensionista, pois juntos transformam o pensar em ações integralizadoras resultando em práticas mais completas e ajustáveis à realidade aplicada.

Por sua vez, destaca-se que a dinâmica do ALV, no início do Século XXI, foi incorporada ao movimento da ColInfo, por se entender que possibilita às pessoas

utilizarem a informação no dia-a-dia para obter êxito nas suas missões e assim desfrutar de benefícios, como cidadania, qualidade de vida, liberdade, e vantagem competitiva no trabalho (MIRANDA, 2004). Vale lembrar que a AE deve estar articulada com o ALV, uma vez que a AE é consequência do conhecimento obtido por meio das experiências do empreendedor, ou seja, as habilidades do empreendedor são construídas ao longo de sua vida, principalmente a partir das primeiras experiências na carreira como empreendedor, através do reconhecimento e exploração das oportunidades (POLITIS, 2005). Da mesma forma é o ALV, que não se relaciona apenas aos processos formais de educação, mas aos processos não formais, aqueles desenvolvidos fora dos estabelecimentos de formação institucional, baseados nas experiências do indivíduo no “curso da vida”, fazendo com que ocorra uma sinergia entre os seus modelos de aprendizagem (ALHEIT; DAVSIEN, 2006).

Diante do cenário exposto, ressalta-se que a ColInfo deve ser considerada como elemento fundamental para a evolução social e organizacional, pois o indivíduo quando observa e reflete sobre o universo a sua volta, com essa competência se desenvolve cognitivamente, considerando-se também que o aprendizado nunca será absoluto, uma vez que se constrói ao longo da vida. A ColInfo transforma seres sociais, detentores do seu próprio saber, no que tange à informação, produção, disseminação e GC em sua totalidade, podendo ser considerada um diferencial nas organizações contemporâneas.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

É através da trajetória metodológica de uma pesquisa que é possível conhecer quais foram os pensamentos do pesquisador e os caminhos que levaram às práticas aplicadas. Assim é possível até mesma replicá-la para outra realidade ou evoluí-la. Neste sentido, o intuito desta seção é detalhar todos os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa e que foram adotados a partir das discussões presentes no referencial teórico. Por isso, esta seção trará a natureza e objetivo da pesquisa, universo e amostra de pesquisa, metodologias adotadas e as técnicas e instrumentos que foram aplicados na coleta de dados.

5.1 Natureza e Objetivo da Pesquisa

A pesquisa possui natureza qualitativa, pois segundo Godoy (1995) ela

[...] não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, p. 58).

A abordagem do problema deste trabalho está amparada em análises e interpretações que buscam trazer evidências entre as tomadas de decisões dos gestores pesquisados e a relação entre os temas estudados: CCE e Competência em Informação (CoInfo).

Para Godoy (1995) o estudo possui o conjunto de características capazes de identificar uma pesquisa dessa natureza:

- A pesquisa qualitativa ocorre no ambiente natural, ou seja, no ambiente onde o fenômeno acontece normalmente, neste caso, na própria empresa;
- O pesquisador é o instrumento da pesquisa, uma vez que ele quem vai coletar os dados, seja através de entrevistas ou da própria observação participante;
- O pesquisador deve captar o ponto de vista do participante, ou seja, ele deve entender a perspectiva do indivíduo e não influenciar a pesquisa com suas próprias percepções;
- Possui o enfoque indutivo;
- Por fim, a pesquisa qualitativa é descritiva, uma vez que “o interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. (GODOY, p. 63).

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a pesquisa do tipo descritiva e exploratória, além da abordagem longitudinal. Em sua obra, Richardson (1999) indica o recorte do tempo de três tipos: o corte transversal, que coleta os dados de uma

determinada amostra, num determinado momento; o corte longitudinal, que coleta os dados de uma mesma amostra através do tempo; e, por fim, o recorte transversal com perspectiva longitudinal, que coleta os dados num determinado momento, mas envolve a noção de mudança ao longo do período. Dentro dessa perspectiva, essa pesquisa utilizou o corte longitudinal.

No que diz respeito à investigação descritiva, conforme Gil (2008, p.28) ela “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, pois investigará as características empreendedoras dos indivíduos pesquisados, bem como a relação com a ColInfo e suas tomadas de decisões. Ainda para Gil (2008) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

No que tange à pesquisa exploratória, segundo Gil (2008) visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Diante disso, foi definido que o estudo deveria ser pautado a partir da seguinte formulação do problema: os gestores de corretoras de seguros possuem ColInfo para construir conhecimento relevante aplicado à tomada de decisão? Para tanto, buscou-se desenvolver referencial teórico seletivo, porém, pertinente e relevante e que possibilitasse sistematizar princípios e abordagens que pudessem servir como parâmetros norteadores à compreensão das temáticas envolvidas e que subsidiasse as próximas etapas da pesquisa.

5.2 Universo e Amostra da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na cidade de Bauru, localizada no Estado de São Paulo, cuja população é de 343.937 habitantes (trezentos e quarenta e três mil, novecentos e trinta e sete) (Censo 2010) – estimada em 371.690 (trezentos e setenta e um mil, seiscentos e noventa) para 2017 – percebendo um salário médio mensal de 2,9 salários mínimos; deste total 98% da população é urbana e os outros 2% é rural,

segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) (IBGE, 2010). O PIB de Bauru ocupa a 54^o posição brasileira, em 2010. Em relação aos 645 (seiscentos e quarenta e cinco) outros municípios do Estado de São Paulo, Bauru ocupa a 22^a posição. A cidade de Bauru possui 14.514 (quatorze mil, quinhentas e quatorze) empresas atuantes (IBGE, 2015), sendo uma cidade de grande influência na região.

Considerando o volumoso número de empresas no universo da pesquisa, optou-se por utilizar uma amostragem não probabilística, ou seja, aquela que não faz uso de formas aleatórias de seleção, segundo Marconi e Lakatos (2006). O tipo escolhido foi a amostra intencional, neste caso “o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 52). Cabe ressaltar que a amostra também foi voluntária, considerando que os empreendedores pesquisados passaram por um período longo de coleta de dados e durante esse período aqueles que anuíram colaborar com a pesquisa, tinham que dispor de tempo para participar da capacitação proposta (LAVILLE; DIONNE, 1999). Além disso, as informações coletadas foram de cunho sigiloso e os empreendedores anuíram participar da pesquisa desde que seus respectivos nomes e de suas empresas fossem protegidos.

Sabe-se que, neste caso, não será possível generalizar os resultados para toda a população, porém, ela tem validade dentro de um contexto específico (MARCONI; LAKATOS, 2006). Conforme já citado anteriormente, os pequenos negócios representam 98% das empresas (SEBRAE, 2017), sendo este o universo da pesquisa. Assim, definiu-se pela realização de estudo junto aos corretores de seguros de Bauru, Estado de São Paulo e região, clientes do SEBRAE-SP e pertencentes ao Sindicato dos Corretores de Seguros no Estado de São Paulo (SINCOR-SP). Cabe ressaltar que se escolheu esse segmento porque foi um dos poucos que não sofreu com a crise econômica do País e vem alcançando níveis de receita maiores ao longo dos últimos anos (SINCOR-SP, 2017). Segundo o SINCOR-SP (2017) existe um universo de 41 mil corretores de seguros no Estado de São Paulo, sendo que desse número, cerca de 15 mil possuem empresa formalizada com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, existem cerca de 100 (cem) empresas cuja atividade é de “corretores e agentes de seguros”, cadastradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP, 2017). Para buscar resposta ao problema formulado anteriormente, considerando-se que essa

ambiência de negócios requer ações empreendedoras que envolvem a necessidade de processos decisórios assertivos, a amostra foi caracterizada como sendo acidental e não probabilística (LAVILLE; DIONNE, 1999) envolvendo a população de corretores de seguros de Bauru e região.

Desse modo, os sujeitos de pesquisa foram identificados junto aos escritórios regionais do SEBRAE-SP e SINCOR-SP em Bauru e totalizaram dez corretores que anuíram participar e colaborar com a pesquisa, entretanto considerando que a amostra foi voluntária, apenas sete corretores de seguros concluíram a pesquisa até o fim, uma vez que os outros três alegaram problemas de ordem pessoal e familiar e não participaram dos dois últimos estágios da pesquisa.

5.3.1 Características da Amostra

Apresentam-se, no Quadro 18, as características das organizações que anuíram participar da pesquisa. É importante lembrar que os nomes das empresas foram protegidos, considerando que as informações tratadas nesta pesquisa são sigilosas.

Quadro 18: Característica da Amostra

Denominação da Empresa	Características
Empresa "A"	Tempo de abertura do CNPJ: 10 anos - Sócios/Proprietário: 2 Quantidade de funcionários/estagiários: 2 Faturamento: Cerca de R\$ 360 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.
Empresa "B"	Tempo de abertura do CNPJ: 5 anos - Sócios/Proprietário: 2 Quantidade de funcionários/estagiários: 2 Faturamento: Cerca de R\$ 240 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.
Empresa "C"	Tempo de abertura do CNPJ: 11 anos - Sócios/Proprietário: 1 Quantidade de funcionários/estagiários: 5 Faturamento: Cerca de R\$ 960 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Não.
Empresa "D"	Tempo de abertura do CNPJ: 5 anos - Sócios/Proprietário: 2 Quantidade de funcionários/estagiários: 4 Faturamento: Cerca de R\$ 900 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.
Empresa "E"	Tempo de abertura do CNPJ: 25 anos - Sócios/Proprietário: 2 Quantidade de funcionários/estagiários: 3 Faturamento: Cerca de R\$ 300 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.

Denominação da Empresa	Características
Empresa “F”	Tempo de abertura do CNPJ: 10 anos - Sócios/Proprietário: 1 Quantidade de funcionários/estagiários: 0 Faturamento: Cerca de R\$ 120 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.
Empresa “G”	Tempo de abertura do CNPJ: 7 anos - Sócios/Proprietário: 2 Quantidade de funcionários/estagiários: 2 Faturamento: Cerca de R\$ 240 mil/ano. Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Não.
Empresa “H” (Empresa não participou dos Estágios 6 e 7 da pesquisa)	Tempo de abertura do CNPJ: 12 anos - Sócios/Proprietário: 1 Quantidade de funcionários/estagiários: 0 Faturamento: Não informado Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.
Empresa “I” (Empresa não participou dos Estágios 6 e 7 da pesquisa)	Tempo de abertura do CNPJ: 9 anos - Sócios/Proprietário: 2 Quantidade de funcionários/estagiários: 2 Faturamento: Não informado Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.
Empresa “J” (Empresa não participou dos Estágios 6 e 7 da pesquisa)	Tempo de abertura do CNPJ: 20 anos - Sócios/Proprietário: 5 Quantidade de funcionários/estagiários: 0 Faturamento: Não informado Um dos sócios/proprietário possuía experiência no segmento antes da abertura da empresa? Sim.

Fonte: Elaboração própria (2018).

5.4 Método da Pesquisa

5.4.1 Metodologia Sistêmica Soft

A pesquisa utiliza o método denominado Metodologia Sistêmica *Soft* como norteadora para coleta e análise dos dados, considerando-se a afirmação de Moraes (2010, p. 15) “a escolha da Metodologia Sistêmica *Soft* justifica-se, pois, para o ambiente organizacional, a sequência lógica de passos possibilita uma maior aceitação e segurança no momento de sua aplicação.

É importante salientar que Martinelli (2006) explica que dentre as metodologias que possuem uma abordagem sistêmica, existem as *Hard* e as *Soft*. As metodologias *hard* têm as suas origens na teoria das ciências exatas, como Física, Química, Matemática e são mais exigentes quanto à quantificação, pois baseiam-se no paradigma dedutivo e em regras exatas de procedimentos. Checkland (1981, 154) ainda explica que os pesquisadores que utilizam as metodologias *hard* “[...] ignoram a dinâmica dos sistemas ao longo do tempo e cuja sequência de eventos é: reconhecer o problema, definir o problema, identificar as ações para resolvê-lo e o problema”. As metodologias *softs*, mais utilizadas nas áreas de Ciências Sociais e Comportamentais,

tratam o sistema como uma parte percebida ou uma unidade, apta a manter a sua identidade, apesar das mudanças ocorridas.

A Metodologia Sistêmica *Soft* (MSS) é utilizada para estruturar problemas complexos do mundo real e para desenvolver e identificar mudanças desejáveis e viáveis em um grupo heterogêneo, ou seja, ele lida com diferentes tipos de pensamentos. Essa metodologia foi desenvolvida no Departamento de Sistemas e Administração de Informações da Universidade de Lancaster, na Década de 1960, por uma equipe liderada por Peter Checkland.

Considerou-se que para Checkland (1981) a MSS procura responder três perguntas: (a) quais são as características essenciais para este tipo de sistema? (b) Esses sistemas podem ser projetados, melhorados ou modificados? (c) em caso positivo, de qual maneira?

Segundo Checkland e Scholes (1990) a MSS preocupa-se principalmente com a identificação das mudanças necessárias para alinhar as funções que levam à melhoria do resultado esperado. Os autores ainda explicam que esta metodologia possui sete estágios que estão descritos na sequência e demonstradas na Figura 11 (CHECKLAND; SCHOLES, 1990).

Estágio 1 – Pesquisa da situação problema.

Estágio 2 - Expressão da situação problema.

Estágio 3 - Definições essenciais presentes no sistema.

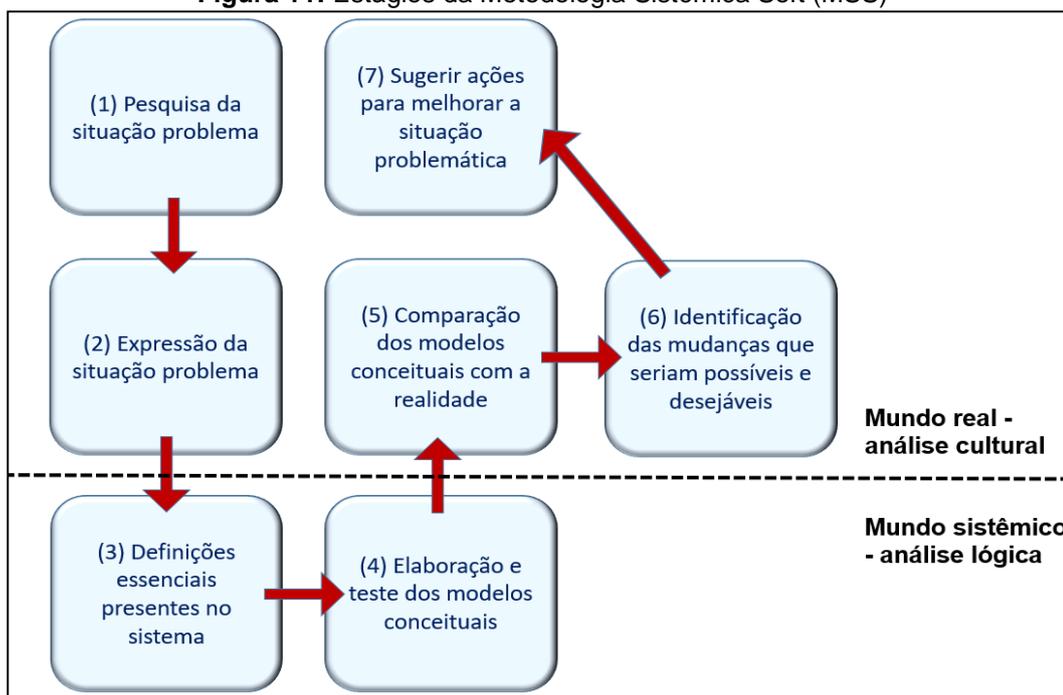
Estágio 4 - Elaboração e teste dos modelos conceituais.

Estágio 5 - Comparação dos modelos conceituais com a realidade.

Estágio 6 - Identificação das mudanças que seriam possíveis e desejáveis.

Estágio 7 – Sugerir ações para melhorar a situação problemática.

Figura 11: Estágios da Metodologia Sistêmica Soft (MSS)



Fonte: Checkland (1985, p 823).

Para Checkland (1981)

[...] se o modelo for elaborado de acordo com esta ordem, ele poderá ser utilizado como uma fonte de consulta para outras versões para modelos semelhantes como para modelos dos sistemas constituintes. Cada modelo conceitual pode ser expandido em um grupo de modelos que expressam possíveis maneiras de transformação. A validação das modelagens procedidas após a estruturação do modelo básico dependerá de como elas estão inseridas no contexto do problema como um todo, não baseado unicamente nas raízes definidas (CHECKLAND, 1981, p. 290).

Para Moraes (2010) é preciso possibilitar a formação de grupos de atividades e interconexões lógicas que possibilitem maior detalhamento para haver maior conhecimento sobre a situação problemática e, ao mesmo tempo sejam facilitadores dos processos de transformações requeridos para a realidade desejada. Ainda, menciona que “[...] se este procedimento for voltado para o que foi definido nas definições sucintas, o modelo perderá sua função básica que é descrever os meios de transformação” (MORAES, 2010, p.162).

Uma síntese explicativa, de cada um dos estágios, a partir de Checkland (1981) é apresentada a seguir:

Estágio 1 - Pesquisa da situação problema: utiliza-se o pensamento sistêmico no processo de averiguação do problema pouco estruturado, para isso é necessário realizar a coleta de dados com a maior riqueza de detalhes.

Para Checkland (1985) a MSS não prevê um problema, mas uma situação problema. O autor ainda ressalta que

[...] muitos estudos aconselham fazer a abordagem inicial sobre a situação problemática de uma forma particular, na qual se pode obter informações e *insights*, mas não se encoraja um salto direto para as conclusões, definindo o definindo o problema de alguma maneira particular (e inevitavelmente limitada), ou pior, começando desde o princípio em termos de soluções (CHECKLAND, 1985, p. 823).

Checkland (1985) ressalta que pode haver resistências dos indivíduos expressarem a sua situação problemática, por achar desnecessário colocá-la no papel.

Estágio 2 - Expressão da situação problema: de acordo com a coleta de dados realizada no Estágio 1, busca-se definir a situação em que o problema ocorre. O autor ainda sugere que a situação seja representada em uma figura que proporcione maior inclusão de detalhes sobre o ambiente. No caso do ambiente organizacional, foco da pesquisa em questão, deve-se investigar as estruturas físicas (*layout*), processos, estrutura hierárquica, fluxos de autoridades formais e informais, forma como os gestores buscam informações e as utilizam para tomada de decisões, dentre outros.

Checkland (1981) explica que o objetivo dos Estágios 1 e 2, é apresentar de forma acentuada a situação problemática. O autor ainda explica em outra obra que:

O processo de construção [...] transforma uma situação problemática (Estágio 1) em uma situação problemática expressa (Estágio 2). O objetivo é começar a desvendar a situação – tanto quanto possível – impondo certas estruturas que demarquem o que vem a seguir. O objetivo deste estágio é o de selecionar alguns sistemas relevantes (espera-se que sejam relevantes) que possam ser a origem de definições sucintas num primeiro ciclo rumo aos estágios 3, 4 e 5 da metodologia. É possível, é claro, garantir relevância: a estratégia é descobrir o seu próprio caminho para o que é relevante fazendo escolhas, construindo os modelos e fazendo uma primeira comparação. (CHECKLAND, 1985, p. 824).

Estágio 3 - Definições essenciais presentes no sistema: com base nos resultados levantados no Estágio 2, são analisadas e elaboradas definições essenciais do sistema em questão. Checkland (1981) fornece a mnemônica “CATWOE”, cujo significado das iniciais compõe o Quadro 19.

Quadro 19: Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes

C ustomer - cliente	Vítima ou beneficiário do sistema
A ctor - ator	Protagonista das atividades
T ransformation - transformação	Transformação de entradas e saídas
W eltanschauung - visão de mundo	Contexto
O wner - proprietário	Quem tem poder para modificar ou parar o sistema
E nvironmental constraints - restrições ambientais	Restrições do ambiente externo

Fonte: Moraes (2010, p. 159).

Checkland (1981) alerta os pesquisadores para não considerarem os “clientes” ou “customer” como pessoas que consomem o produto no processo final, mas o correto é esclarecer as pessoas chaves por colocar em prática o processo. O autor também alerta para que no item “visão de mundo” ou “Weltanschauung” não sejam levantados um número alto de percepções.

Estágio 4 - Elaboração e teste dos modelos conceituais: em continuidade ao estágio anterior, são elaborados modelos conceituais ideais, ou seja, um conjunto estruturado de atividades para chegar ao objetivo esperado. Checkland (1981) ressalta que é preciso atentar-se para não elaborar um modelo conceitual baseado na situação real encontrada, é preciso construir um modelo de sistema de atividades necessárias que almejam a transformação descrita na definição sucinta.

Moraes (2010) alerta para um cuidado que precisa ser tomado neste estágio, ou seja, não se deve conceber um modelo de sistema considerando a situação atual, ou melhor, descrever uma realidade pré-existente. Ao contrário, o modelo deve ser formulado e testado, sob aspectos julgados relevantes, para alcançar a realidade desejada.

Checkland (1981, p. 290) faz algumas recomendações para esse quarto estágio, são elas:

- As definições sucintas e elementos CATWOE dão a impressão que o sistema é uma entidade independente que conduz o processo de transformação.
- Agrupar um número pequeno de ações que descrevem as atividades fundamentais para o sistema descrito, para evitar a mistura de atividades em diferentes níveis.
- As atividades devem ser colocadas em grupos de atividades semelhantes.
- Conectar as atividades e os grupos de atividades por setas, indicando dependências lógicas.
- Indicar os fluxos essenciais para a expressão do que o sistema faz.

- Verificar se as definições sucintas de sistemas relevantes e o modelo conceitual constituem um par de declarações que definem o que o sistema é e o que o sistema faz.

Estágio 5 - Comparação dos modelos conceituais com a realidade: neste estágio é realizada a comparação entre a realidade vislumbrada no ambiente pesquisado e o modelo conceitual desenhado no Estágio 4.

Checkland (1981, p. 177) explica que

[...] este estágio de comparação é chamado assim porque nele partes da situação problemática analisada no Estágio 2 são examinadas ao longo dos modelos conceituais: isto deveria ser feito de forma conjunta com os participantes da situação problemática com o objetivo de gerar-se um debate sobre mudanças possíveis que podem ser introduzidas de forma a condição problemática.

O autor, menciona que a comparação não é feita da mesma forma para todos os modelos. A primeira utiliza os modelos conceituais para iniciar um debate acerca das mudanças. Na segunda, reconstrói uma sequência de eventos do passado e confronta-se o que aconteceu e o que poderia ter ocorrido se os modelos tivessem sido implementados. Na terceira, é feito um questionamento sobre quais aspectos do modelo conceitual são diferentes daqueles presentes. Por fim, na quarta, um segundo modelo é elaborado, ou seja, um modelo com a situação atual e outro com a situação desejada (CHECKLAND, 1981).

Checkland (1981, p. 179) ressalta que esses métodos de comparação asseguram que esse estágio seja “consciente, coerente e defensável”, por isso a importância de adotar um desses métodos ou conduzir com métodos diferentes.

Ainda, antes de iniciar os Estágios 6 e 7, o autor alerta sobre três tipos de mudanças

São possíveis mudanças de três tipos: mudanças na estrutura, nos procedimentos e nas atitudes. As mudanças estruturais são mudanças feitas naquelas partes da realidade que no curto prazo, no decorrer dos fatos, não mudam. Mudanças estruturais podem ocorrer nos layouts organizacionais, nas estruturas de relatórios ou nas estruturas de responsabilidades funcionais. Mudanças de procedimentos são mudanças nos elementos dinâmicos: o processo de relatar e informar, verbalmente ou por escrito, todas as atividades que permeiam a estrutura estática. Mudanças de atitude envolvem características cruciais, porém intangíveis, que residem na consciência individual e coletiva dos grupos humanos. (CHECKLAND, 1981, p. 179-180).

Estágio 6 - Identificação das mudanças que seriam possíveis e desejáveis: mediante as análises realizadas no Estágio 5, é possível identificar mudanças que

poderiam melhorar o processo estudado. Cabe salientar que tais mudanças serão acatadas mediante a sua possibilidade de execução e desejo dos envolvidos.

Conforme já citado por Checkland (1981) anteriormente, o ideal é que o Estágio 5 fosse conduzido com os participantes, para que os Estágios 6 e 7 fossem realizadas de forma concomitante.

Estágio 7 - Ações para melhorar a situação problemática: por fim, este é o estágio em que as mudanças possíveis de serem aplicadas e aprovadas pelos envolvidos são colocadas em prática. Para isso, costuma-se realizar um plano de ação, ou seja, responder as seguintes perguntas: Qual ação? Qual o seu escopo? Quem participará? Quais outras etapas atreladas a essa ação serão necessárias? Onde? Quando?

Checkland (1981) avalia o método explicando que

A metodologia faz cuidadosa distinção entre a ação no mundo real (Estágios 1, 2, 5, 6, 7) e o uso de sistemas de ideias para explorar, via modelos de sistemas, as implicações de se tomar visões particulares da situação problemática (Estágios 3, 4). Os sete estágios, que não têm que ser seguidos em sequência, constituem um modelo de sistema de um tipo particular, um sistema de aprendizagem que tem por objetivo ampliar o conhecimento e a compreensão de uma situação do mundo real que é vista, por pelo menos uma pessoa, como uma situação problemática (CHECKLAND, 1981, p. 241).

Para Moraes (2010) a principal característica da MSS é a aprendizagem, uma vez que ela desenvolve o senso crítico ao fazer o pesquisador desenhar um modelo ideal, mas também pensar sobre a realidade e a situação do problema, buscando soluções para resolvê-lo.

5.4.2 *Discurso do Sujeito Coletivo*

O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) consiste numa técnica para construção do pensamento coletivo, cujo objetivo é revelar como as pessoas pensam, atribuem sentidos e se manifestam a respeito de determinado assunto (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). Os autores ainda exemplificam a técnica como um espelho coletivo, em que as pessoas se olham e só a partir disso tomam consciência de como são.

Duarte, Mamede e Andrade (2009) relatam que a técnica surgiu na Década de 1990, quando os autores Lefèvre e Lefèvre realizaram uma pesquisa na Secretaria da Saúde de São Paulo e a partir dos dados coletados, eles observaram que as respostas eram análogas, com pouquíssimas diferenças, assim eles fizeram o processamento

desses discursos em um único discurso daquele grupo, dando origem a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo.

O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) também está sendo utilizado por ser uma técnica de abordagem qualitativa, ou seja, busca a compreensão da problemática da pesquisa de forma ampla, não se limitando às questões estatísticas e regras quantitativas, mas expandindo para análises e interpretações de caráter subjetivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005). Lefèvre e Lefèvre (2005) ainda lembram que o DSC, porém, não exclui o aspecto quantitativo, considerando que cada depoimento é originado de um indivíduo e para isso também podem ser utilizadas tabulações quantitativas para mensurar os dados que aparecem nos discursos.

Para Lefèvre, Lefèvre e Marques (2009, p. 1194) a riqueza desse método está no fato que

[...] estes conteúdos de mesmo sentido, reunidos num único discurso, por estarem redigidos na primeira pessoa do singular, buscam produzir no leitor um efeito de “coletividade falando”; além disso, dão lugar a um acréscimo de densidade semântica nas representações sociais, fazendo com que uma ideia ou posicionamento dos depoentes apareça de modo “encorpado”, desenvolvido, enriquecido, desdobrado.

Sales, Souza e John (2007) explicam que um dos objetivos do DSC é reduzir as variações encontradas num discurso, a fim de validar na mensagem do pesquisado o seu conhecimento. Os autores ainda reforçam que, principalmente no discurso verbal, a liberdade de falar, pensar e argumentar deve ser valorizada.

De modo prático, os autores Duarte, Mamede e Andrade (2009, p. 624) explicam que “são utilizados trechos do discurso, ou seja, descrições literais dos depoimentos, reveladores da essência do conteúdo das representações, os quais denominamos de expressões-chave”. As técnicas utilizadas para extração das expressões-chaves podem ser entrevistas, questionários, jornais *etc.*

A partir disso, as ideias centrais são extraídas desses trechos. As ideias centrais trazem de maneira resumida e precisa, o sentido do depoimento capturado nas expressões-chaves, ou seja, embora as ideias centrais sejam elaboradas pelo pesquisador, este utiliza o próprio discurso do entrevistado, empregando a fala que as indicam mais enfaticamente (DUARTE; MAMEDE; ANDRADE, 2009). Duarte, Mamede e Andrade (2009) também alertam no caso de surgirem depoimentos contraditórios, neste caso devem ser elaborados DSC para falas concordantes e discordantes.

A respeito da ancoragem, Duarte, Mamede e Andrade (2009, p. 624) explicam

O processo de ancoragem, de acordo com a técnica do DSC, é a manifestação de uma teoria, ideologia ou crença que os autores do discurso professam e acreditam. É uma afirmação genérica do enunciador do discurso para enquadrar uma situação específica. A ancoragem deve ser sempre uma afirmação redigida positivamente. Os valores estão embutidos na fala, na crença. Trata-se do valor forte que está no grupo. A ancoragem não necessariamente está respondendo à pergunta, enquanto as ideias centrais devem respondê-la. Portanto, a ancoragem traz a ideia básica que sustenta o discurso, ou seja, na fala deve conter o que a pessoa expressa e acredita.

Alcântara e Vesce (2008, 2215-2216) destacam os passos do DSC para auxiliar na coleta e análise dos dados são:

Expressões-chaves: são trechos do discurso que devem ser destacados pelo pesquisador em cada depoimento, e que revelam a essência do conteúdo do discurso.

Ideias Centrais: descrevem da maneira mais sintética e precisa os sentidos presentes nas Expressões Chave e também no conjunto de discursos de diferentes sujeitos, que possuem semelhança de sentido, possuindo uma função discriminadora e classificatória e permitindo identificar e distinguir os vários sentidos ou posicionamentos contidos nos depoimentos.

Ancoragem: são expressões sintéticas que descrevem as ideologias, os valores e as crenças presentes nos depoimentos individuais ou agrupados, configurados como afirmações genéricas enquadradas em circunstâncias particulares. No DSC considera-se a existência das Ancoragens apenas quando existem marcas explícitas das afirmações genéricas nos depoimentos.

Por fim, as expressões-chaves, ideias centrais e ancoragem são inseridas num quadro, denominado como instrumento de análise de discurso, que auxilia na organização e interpretação das informações.

Nesta pesquisa, a análise do discurso se fez necessária no Estágio seis da MSS. Este estágio consiste na identificação das mudanças que seriam possíveis e desejáveis, e, para tanto, foi realizada uma entrevista com os empreendedores e a partir dos discursos extraídos das entrevistas com os pesquisados, foi possível elaborar o DSC.

5.5 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

As técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados tiveram como objetivo operacionalizar os objetivos propostos. As técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados foram revisão sistemática da literatura, análise de documentos, questionário, entrevista e observação e serão detalhados nesta subseção.

5.5.1 Revisão Sistemática de Literatura (RSL)

Durante a revisão de literatura foram realizados estudos a respeito de aprendizagem empreendedora, competência, ColInfo, competitividade, corretores de seguros, cultura organizacional, empreendedorismo, gestão da informação, gestão do conhecimento, inovação, micro e pequenas empresas, pequenos negócios, processo decisório, produtividade, assim como as relações com a ColInfo. O intuito é que essas abordagens junto à literatura especializada trouxessem reflexões acerca das contribuições teóricas com a problemática da pesquisa, possibilitando a construção de referencial seletivo, pertinente e relevante.

As pesquisas realizadas utilizaram o método da RSL, cujo objetivo é avaliar um conjunto de dados simultaneamente. Segundo Atallah e Castro (1997) esse método é bastante utilizado na Medicina para se obter provas científicas de intervenções na saúde, distinguir um tratamento eficiente daquele que não o é, resolver controvérsias em tratamentos e determinar tratamentos que devem ser implementados. Embora a origem desse método tenha sido na Medicina, Mulrow (1994) entende que é um método reprodutível, uma vez que possibilita o pesquisador ampliar a sua pesquisa para além dos resultados apurados, analisando, avaliando a consistência e relevância do estudo e explicando pontos de discordância.

Kietchenham (2007) mencionou que a RSL é mais utilizada para:

- resumir a evidência existente relativa a um tratamento ou tecnologia;
- resumir as evidências empíricas dos benefícios e limitações de um determinado método;
- identificar quaisquer lacunas na pesquisa atual, a fim de sugerir áreas para ampliar a pesquisa;
- proporcionar uma estrutura para posicionar adequadamente novas atividades de pesquisa.

Para o desenvolvimento de um projeto, Atallah e Castro (1997) determinam que o método deve contemplar sete passos:

Passo 1: Formulação da pergunta de pesquisa.

Passo 2: Localização e seleção dos estudos.

Passo 3: Avaliação crítica dos estudos.

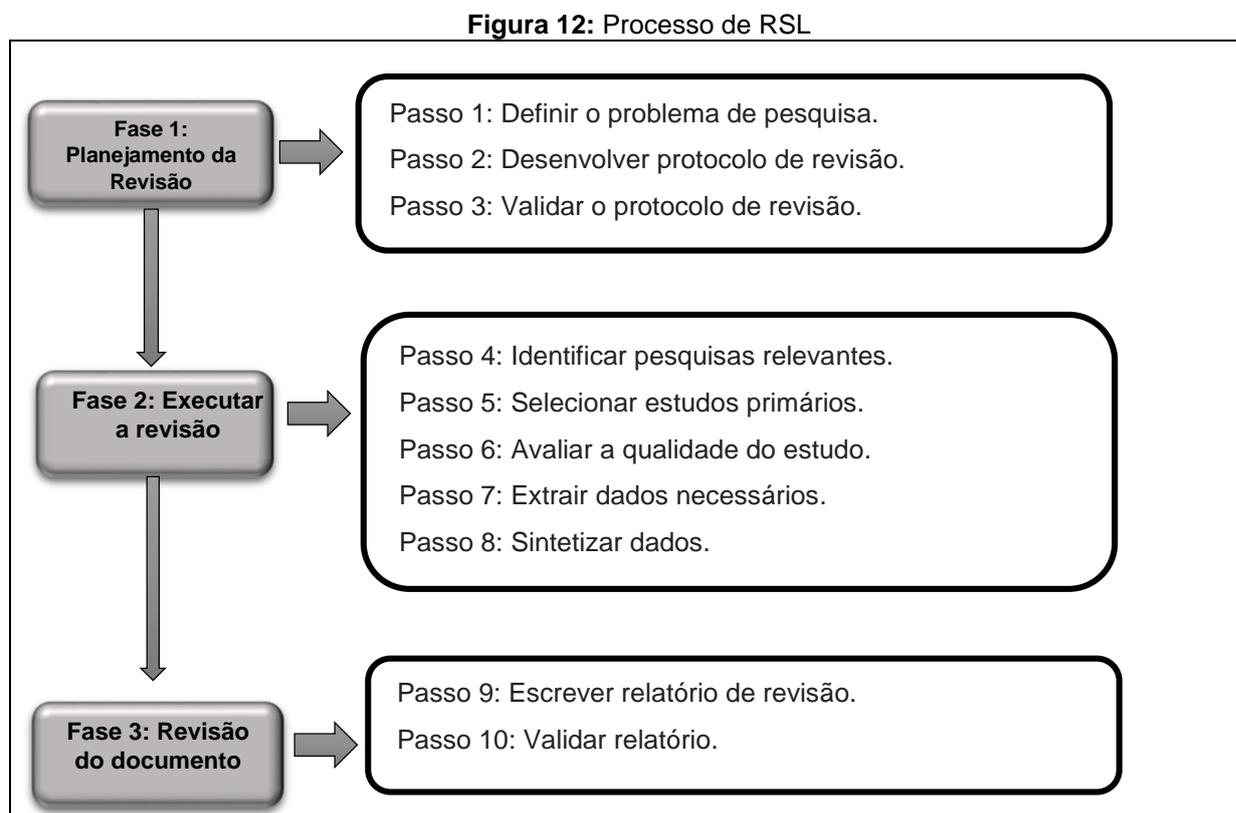
Passo 4: Coleta de dados.

Passo 5: Análise e apresentação dos dados.

Passo 6: Interpretação dos dados e a melhora.

Passo 7: Atualização da revisão.

Para Brereton et al. (2007) o método para a execução da RSL consiste em dez passos, divididos em três fases, conforme descritas na Figura 12.



Fonte: Brereton et al (2007, p. 572).

Sampaio e Mancini (2007) apresentam cinco passos que contemplam o processo de elaboração de um estudo de RSL:

Passo 1: Definindo a pergunta.

Passo 2: Buscando a evidência.

Passo 3: Revisando e selecionando os estudos.

Passo 4: Analisando a qualidade metodológica dos estudos.

Passo 5: Apresentando os resultados.

Com base no estudo de Sampaio e Mancini (2007) o desenvolvimento da RSL desta Tese de Doutorado é explicitado no Quadro 20.

Quadro 20: Etapas de Desenvolvimento da RSL

Etapas da RSL	Descrição das Etapas
1) Definindo a pergunta.	Os gestores de corretoras de seguros possuem ColInfo para construir conhecimento relevante aplicado à tomada de decisão?
2) Buscando a evidência.	<p>A pesquisa foi realizada na <i>world wide web</i>, utilizando como sistema de busca em artigos, teses e dissertações, partindo das palavras-chave: “aprendizagem empreendedora”/“<i>Entrepreneurial learning</i>”; “competência”/“<i>Competence</i>”; “Competência em Informação”/“<i>Information Literacy</i>”; “competitividade”/“<i>Competitiveness</i>”; “corretores de seguros”/“<i>Insurance Brokers</i>”; “cultura organizacional”/“<i>Information culture</i>”, “Empreendedorismo”/“<i>Entrepreneurship</i>”; “Empreendedorismo no Brasil”/“<i>Entrepreneurship in Brazil</i>”; “gestão da informação”/“<i>information management</i>”; “gestão do conhecimento”/“<i>knowledge management</i>”; “inovação”/“<i>Innovation</i>”; “micro e pequenas empresas”/“<i>Micro and small enterprises</i>”; “pequenos negócios”/“<i>Small business</i>”; “processo decisório”/“<i>decision-making process</i>”; “produtividade”/“<i>Productivity</i>”.</p> <p>A pesquisa também foi realizada em livros partindo das mesmas palavras-chave acima.</p>
3) Revisando e selecionando os estudos.	Em 2015 foi iniciada a busca na plataforma SciELO, Google Acadêmico e Portal da Capes e, durante o ano de 2016 e 2017, foram intensificadas essas buscas sobre livros, artigos, teses e dissertações pertinentes aos temas envolvidos, quer sejam: empreendedorismo, aprendizagem empreendedora e competência em informação. Para efeito das buscas, não foi estabelecido um período específico, considerando-se que essas temáticas ainda são consideradas emergentes no país, embora estejam consolidadas em nível internacional. Os resumos dos textos identificados na busca bibliográfica foram lidos e divididos em três grupos: aqueles que tratam da temáticas envolvidas, aqueles que tratam parcialmente das temáticas e possui relevância para o estudo e aqueles que não tratam das temáticas ou não se coadunam com os objetivos da pesquisa. Nas duas primeiras situações foi realizado o fichamento e na última situação os resumos foram excluídos da pesquisa.
4) Analisando a qualidade metodológica dos estudos.	Os estudos que cumpriram os critérios de inclusão foram avaliados quanto à qualidade metodológica, pertinência e relevância para o estudo. Quanto à qualidade metodológica, os artigos sem Qualis ⁴ foram excluídos. Foram excluídos também artigos, dissertações e teses que apresentavam informações repetidas. No caso das fontes incompletas, buscava-se a fonte original e no caso de não encontrá-la, efetuou-se também a exclusão dos resumos. Quanto a pertinência e relevância para o estudo, livros, artigos, teses e dissertações que não apresentavam as palavras-chave relacionadas ao segundo passo, também foram passíveis de exclusão.
5) Apresentando os resultados	Após a análise das informações contidas nos livros, artigos, teses e dissertações selecionados, foi possível identificar o atual estágio da produção intelectual desenvolvida em Empreendedorismo, Aprendizagem Empreendedora e Competência em Informação (ColInfo) nas Micro e Pequenas Empresas em seus processos de tomada de decisão, respondendo teoricamente à questão inicial do problema de pesquisa e embasando as próximas etapas metodológicas.

Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007).

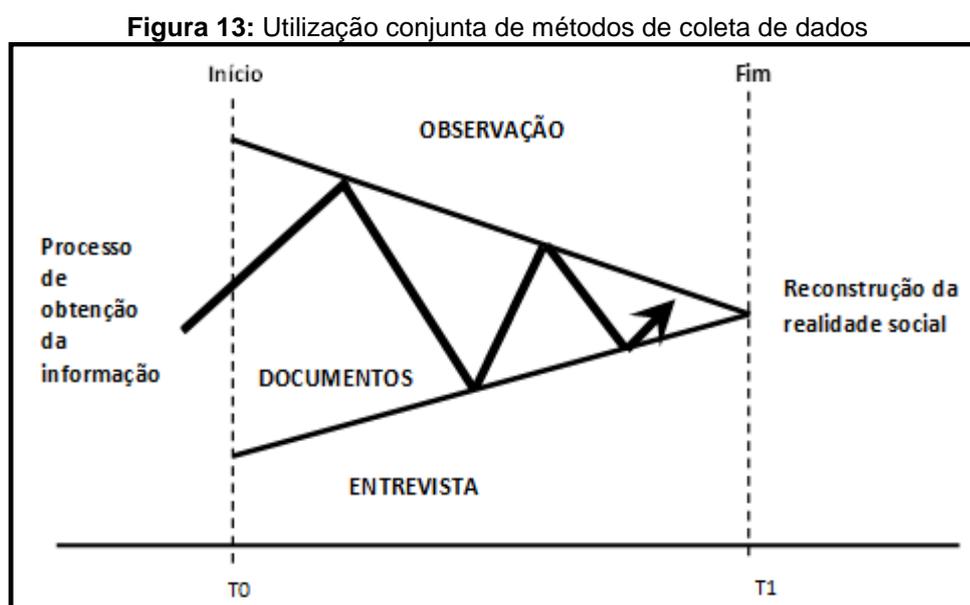
4 Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação.

Os resultados obtidos com a RSL permitiram construir referencial teórico fundamental à compreensão dos temas estudados e encontram-se descritos nas Seções 2, 3 e 4 desta Tese.

5.5.2 Análise Documental

A análise documental é uma técnica bastante utilizada na pesquisa qualitativa para complementar as informações obtidas por meio de outras técnicas, no entanto também pode servir do método de pesquisa central (DUFFY, 2010).

Igea *et al.* (1995) citados por Calado e Ferreira (2005) explicam que o fato do pesquisador recorrer a diversos métodos para a obtenção dos dados, permite que ele tenha várias perspectivas sobre a mesma situação, assim como obter informações de diferentes naturezas, efetuando a triangulação da informação obtida, de acordo com a Figura 13:



Fonte: Igea *et al.* (1995) citados por Calado e Ferreira (2005, p. 2).

Duffy (2010) resume a análise documental em algumas etapas:

1.ª etapa: Verificar como pretende utilizar os dados documentais, ou seja, se a análise documental será utilizada como método exclusivo ou complementar.

2.ª etapa: Localização dos documentos. O pesquisador deve primeiramente saber se os documentos existem. Além disso, é importante negociar o acesso desse documento antes do início da pesquisa, pois embora o documento possa existir, não

significa que o pesquisador poderá consultá-lo e/ou divulgar as informações, uma vez que algumas informações podem ser confidenciais.

3.ª etapa: Verificar os tipos de documentos existentes. Duffy (2010) explica que a pesquisa pode envolver a análise de diversos tipos de documentos, tais como fotografias, filmes, vídeos, impressos em geral *etc.* Ainda nesta etapa é importante distinguir as fontes dos documentos, ou seja, se primárias e secundárias. As **fontes primárias** são documentos produzidos durante o período da pesquisa e podem ser classificados em fontes deliberadas, com o intuito de servir futuras pesquisas; e fontes inadvertidas, que resultam do funcionamento normal do objeto de estudo. As **fontes secundárias** são interpretações de eventos do período em estudo, oriundas de fontes primárias.

4.ª etapa: Selecionar os documentos. Duffy (2010) alerta sobre a quantidade de documentos que serão pesquisados *versus* o tempo da pesquisa, uma vez que em alguns casos há muitos documentos e por isso há a necessidade de selecioná-los. O autor alerta para o pesquisador selecionar o que é fundamental para o projeto, não incluir demasiadas fontes deliberadas e não selecionar documentos que apenas apoiem o ponto de vista do pesquisador.

5.ª etapa: Análise crítica dos documentos. A análise dos documentos pode ser dividida em crítica externa e interna. A crítica externa procura saber se o documento é genuíno, ou seja, se ele não foi falsificado. Por isso, é necessário fazer uma série de perguntas, como: o autor do documento esteve no local? Há outras fontes que corroboram com a pessoa que escreveu aquele documento? O documento tem um arranjo semelhante a outros documentos pesquisados? Quanto a crítica interna, busca confirmar a credibilidade do autor do documento. Procura-se encontrar respostas para as seguintes perguntas: que tipo de documento se trata? Qual a finalidade desse documento? Quem os produziu? Quando foi produzido? O que se sabe sobre o autor?

Além das cinco etapas apresentadas por Duffy (2010), Calado e Ferreira (2005) detalham uma outra etapa: análise de conteúdo. Embora essa etapa também apareça no capítulo de Duffy (2010), os autores Calado e Ferreira (2005) a descrevem da seguinte maneira.

6.ª etapa: Análise de conteúdo. Refere-se a produção de um texto analítico que apresenta o corpo textual dos documentos recolhidos. Podem ser divididos em

três conjuntos: redução de dados, separa-se os dados em unidades relevantes e significativas, posteriormente essas unidades são identificadas e classificadas numa determinada categoria de conteúdo. Após a categorização, segue para o processo de codificação; apresentação dos dados, após a redução dos dados é possível apresentá-lo de forma que possibilite o seu posterior processamento e facilite a obtenção de conclusões. Na pesquisa qualitativa a apresentação pode ocorrer através de diagramas, matrizes e sistemas de rede; conclusões, as conclusões são obtidas durante todo o processo de seleção dos dados e análise dos conteúdos.

Com base nos estudos de Duffy (2010) e Calado e Ferreira (2005) a análise documental foi realizada nas etapas um e seis da MSS, conforme Quadro 21.

Quadro 21: Etapas da análise de documentos

Fases da Metodologia Sistêmica Soft		Estágio 1 da MSS (Encontro com Empreendedores)	Estágio 5 da MSS (Visitas)
Etapas	1) Verificar como pretende utilizar os dados documentais	Os dados foram utilizados de modo complementar.	Os dados foram utilizados de modo complementar.
	2) Localização dos documentos	Os documentos foram produzidos através do recurso didático do Painel Integrado pelos próprios corretores de seguros.	Não era de conhecimento se a empresa possuía os documentos, durante as visitas primeiramente foram realizadas a observação e a entrevista. No caso de haver documentos pertinentes a pesquisa, os mesmos eram analisados posteriormente.
	3) Verificar os tipos de documentos existentes	A fonte foi primária e deliberada, uma vez que foi produzida para a pesquisa e poderá ser utilizada posteriormente para outras pesquisas.	As fontes foram primárias inadvertidas, uma vez que foram produzidas para o cotidiano das empresas.
	4) Selecionar os documentos	Os documentos selecionados foram os <i>flip charts</i> , resultado do Painel Integrado desenvolvido pelos empreendedores.	Os documentos selecionados foram objeto de observação (APÊNDICE D), tais como presença da empresa nas redes sociais e avaliação de clientes, murais de avisos e recados, manuais de procedimentos, conjunto de normas da empresa.
	5) Análise crítica dos documentos	Não foi submetida a uma análise crítica, uma vez que os documentos foram produzidos na presença da pesquisadora.	Os documentos foram submetidos a uma análise crítica interna, no intuito de entender quem os produziu e qual a sua finalidade.
	6) Análise do conteúdo dos documentos	A análise do conteúdo consta na seção 6 desta Tese de Doutorado (Análise dos Resultados Finais), Estágio 1.	A análise do conteúdo consta na seção 6 desta Tese de Doutorado (Análise dos Resultados Finais), Estágio 5

Fonte: Adaptado de Duffy (2010) e Calado e Ferreira (2005).

5.5.3 Questionário

O objetivo para o uso de questionários é o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc., sendo que as respostas dos questionários proporcionam os dados para testar as hipóteses ou esclarecer o problema de pesquisa (GIL, 2008).

Segundo Marconi; Lakatos (2006), o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, por este motivo, foi realizado um pré-teste, cujo objetivo foi de verificar a consistência do instrumento perante a compreensão dos corretores de seguros, relação com os objetivos de investigação, análise e tratamento dos dados. Para Gil (2008) o pré-teste tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. O pré-teste foi realizado com um corretor de seguros de fora da região pesquisada, representando 10% dos sujeitos da pesquisa. Seguindo as orientações de Gil (2008), após o pré-teste, o respondente foi entrevistado, no intuito de entender quais dificuldades foram encontradas e para cada questão foi perguntado o que ele entendia sobre as afirmações. Após essa entrevista constatou-se que não era necessário alterar o questionário (Apêndice A).

O questionário foi elaborado com perguntas baseadas no Quadro 22, demonstrado na Seção 6, no intuito de fazer um diagnóstico com o empreendedor, por essa razão denominado como avaliação diagnóstica.

As respostas foram baseadas na Escala de *Likert*, cuja graduação é a seguinte: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4) e discorda muito (5) (GIL, 2008). A adaptação da Escala de *Likert* utilizada na avaliação diagnóstica foi a seguinte: não aplicável (1), pouco aplicável (2), razoavelmente aplicável (3), muito aplicável (4) e totalmente aplicável (5).

A aplicação do questionário ocorreu nos Estágios 2 e 5 da MMS, com dez gestores de corretoras de seguros, assim foi possível averiguar se houve alteração no que tange às CCE antes e após a participação na trilha.

5.5.4 Entrevista

A entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 92) trata-se de “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

A entrevista foi realizada individualmente com os sete gestores das empresas pesquisadas, lembrando que três empreendedores não puderam receber a pesquisadora por razões pessoais. Dentre as sete empresas visitadas, seis empresas possuíam colaboradores, assim foi realizada uma entrevista em grupo com eles.

O formato foi de uma entrevista semiestruturada que segundo Triviños (1987) é um dos principais meios para o pesquisador realizar a coleta de dados na pesquisa qualitativa. Triviños (1987, 146) explica sobre a entrevista semiestruturada

[...] em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O roteiro aplicado para os gestores das corretoras de seguro (Apêndices B) e para seus colaboradores (Apêndice C), possui o campo observação para que o pesquisador possa inserir informações relevantes vindas do informante, inclusive trechos literais de suas repostas. Triviños (1987, 152) relata que a

[...] entrevista semiestruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação do ator. Este traço da entrevista semiestruturada, segundo nosso modo de pensar, favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores.

A entrevista ocorreu no Estágio 5 da MMS, pois de acordo com a resposta do gestor foi possível realizar a comparação entre o mundo real e o modelo conceitual.

5.5.5 Observação

Trata-se de uma técnica para obter informações sobre o objeto de pesquisa, ou seja, “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 88).

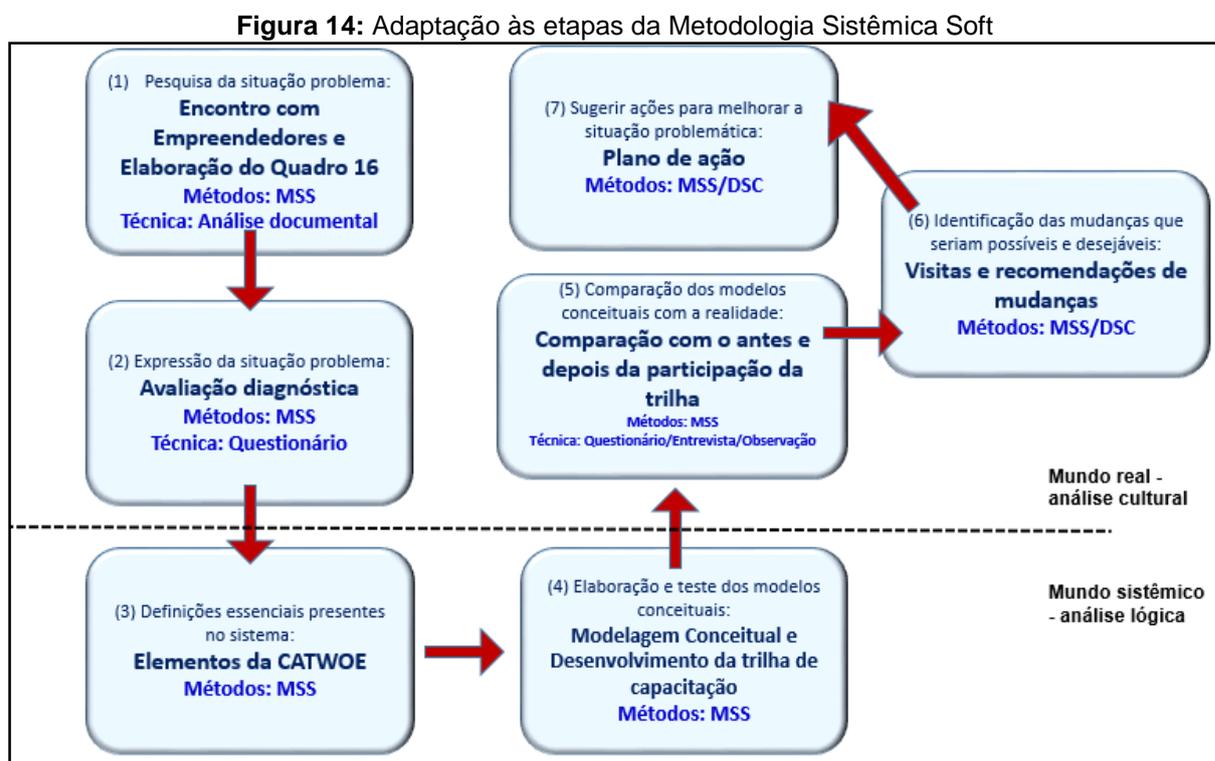
Segundo os princípios das autoras Marconi e Lakatos (2006), a observação da pesquisa foi de natureza sistemática, uma vez que para sua elaboração e desenvolvimento obedeceram-se aos processos de estruturação, planejamento e controle. A observação ocorreu no Estágio 5 da MMS e, para tanto, foi elaborado um *check list* para aplicação *in loco* nas sete corretoras de seguros (Apêndice D).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção consiste na terceira fase da pesquisa, ou seja, a apresentação dos resultados e análises do estudo, de acordo com as etapas metodológicas desenvolvidas, em especial a MSS.

A pesquisa foi estruturada em três fases, sendo a primeira a revisão sistemática da literatura (RSL), a segunda a escolha dos procedimentos metodológicos, inclusive a avaliação da MSS e DSC, por fim a terceira, a validação da metodologia no ambiente organizacional com a proposta de uma modelagem conceitual.

O desenvolvimento da pesquisa foi baseado no método dos estágios da MSS e a Figura 14 traz essa adaptação.



Fonte: Adaptado de Checkland (1985, p 823).

Com base nos estudos da primeira fase, a segunda fase da pesquisa trata-se da escolha da Metodologia Sistêmica Soft, com a ajuda do método DSC, conforme detalhado na Seção 5.

Durante a terceira fase foram realizadas as adaptações necessárias e a validação da MSS, cujo objetivo foi criar uma modelagem conceitual que analisasse o acesso e uso da informação para a construção de conhecimento e tomada de decisão dos gestores de corretoras de seguros.

A seguir serão discorridos nas próximas subseções os processos desenvolvidos durante a pesquisa, considerando os sete estágios da MSS (CHEEKLAND, 1981) com as adaptações efetuadas, envolvendo a concepção do desenvolvimento de trilha de aprendizagem, apoiada na aprendizagem organizacional e empreendedora e nos princípios da ColInfo.

6.1 Estágio 1 - Pesquisa da situação problema

No Ano 2015 foram realizadas nas dependências do SINCOR-SP várias reuniões com a diretoria da entidade, ou seja, com representantes dos corretores de seguros. O objetivo dessas reuniões foi discutir as principais dificuldades que esses empresários enfrentavam, bem como ações que pudessem auxiliá-los. Por sugestão da diretoria, o SINCOR-SP, diretoria de Bauru, convidou todos os corretores de seguros de sua jurisdição para um encontro, a fim de discutir as principais dificuldades do segmento, contando-se com a participação de dez corretores de seguros.

Neste encontro foi adotado o recurso didático do Painel Integrado para conhecer quais as principais dificuldades desses empresários para gerenciar o seu negócio. Segundo Masetto (2002, p. 95) durante o Painel Integrado cada parcela de conteúdo escolhida pelo facilitador tem seu estudo realizado em primeiro lugar por um pequeno grupo, e, posteriormente “[...] todos os assuntos são estudados por todos os alunos, fazendo-se um cruzamento entre os membros dos diferentes grupos de tal forma que, em cada novo grupo, tenha representantes de todos os primeiros grupos – e, portanto, de todos os assuntos discutidos”.

O desenvolvimento dessa técnica compreendeu o que segue: após a pesquisadora apresentar o modelo de trabalho que seria adotado para o encontro, os empresários foram divididos em pequenos grupos e foi entregue uma folha de *flip chart* que eles puderam listar ou desenhar suas principais dificuldades. Após o debate no grupo, um representante apresentava o que foi debatido aos outros grupos e havia uma pequena discussão sobre a apresentação e possíveis soluções para os problemas. Ao final do evento foram levantados os principais problemas de gestão enfrentados pelos corretores, dentre eles:

- Dificuldades para controlar as finanças e apurar os custos da empresa;
- Aumento da concorrência e, por consequência, redução do aumento da carteira de clientes;

- Falta de padronização no atendimento;
- Desmotivação da equipe;
- Dificuldades para determinar um público alvo e vender um segundo produto ao cliente.

A solução se concentrava em oferecer capacitação para que os mesmos obtivessem conhecimento para lidar com tais situações. Ressalta-se que, embora não houvessem explicitado devidamente, a informação e o conhecimento estavam implícitos como fatores que contribuíram para a ocorrência de tais problemas.

Com base nos resultados coletados com o recurso Painel Integrado, foi possível elaborar um quadro fazendo a inter-relação das CCE e os padrões e indicadores da ColInfo, exposto no Quadro 22, a fim de estabelecer parâmetros e criar indicadores, sendo que eles seriam a base para elaborar uma avaliação diagnóstica.

Quadro 22: Inter-relação entre as CCE e os Padrões e Indicadores de ColInfo

CCE (MCCLELLAND,1987)	Inter-relação com os Padrões e Indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007)
<p>Busca de informações O empreendedor busca as informações sobre o seu negócio ou futuro negócio pessoalmente, através de diversas fontes, tais como: mercado, publicações, especialistas, entre outros.</p>	<p>Padrão 1 – O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p>Indicador relacionado à necessidade da informação: 1.1 O empreendedor competente em informação define e reconhece a necessidade de informação. Exemplo: se o gestor vai empreender em um novo negócio, ele reconhece quais informações são pertinentes para a tomada de decisão como tendências de mercado, informações sobre produto, concorrência, demanda de mercado, culturas nos diferentes âmbitos, entre outros.</p> <p>Indicador relacionado à busca de informação: 1.2 O empreendedor competente em informação identifica uma variedade de tipos de formatos de fontes de informação potenciais. Exemplo: experiências passadas, tendências, padrões utilizados em organizações semelhantes, expectativas pessoais, software de gestão e modelos teóricos.</p> <p>Padrão 2 – O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p> <p>Indicadores relacionados à busca de informação: 2.1 e 2.3 O empreendedor competente em informação seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária, seja de maneira eletrônica ou com pessoas: a busca por informação pode ocorrer na própria organização (internamente) ou externamente. Exemplo: Dentro da organização pode ocorrer através de métodos como entrevistas com funcionários, extração de dados do sistema, elaboração de planilhas para posterior extração dos dados, entre outros; ainda fora da organização (externamente), através de entrevistas com</p>

	<p>clientes, fornecedores, observação da concorrência, base de dados, consulta aos especialistas de áreas técnicas e comerciais etc.</p> <p>Indicadores relacionados ao uso informação:</p> <p>2.2 O empreendedor competente em informação constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade. Exemplo: através da identificação de um problema, é possível desenvolver um planejamento para buscar as informações necessárias.</p> <p>2.4 O empreendedor competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário: a partir do momento que os resultados da busca não são o suficiente, o profissional faz um novo planejamento para buscar as informações que de fato ajudarão no processo decisório. Exemplo: reorganiza um banco de dados ou mesmo a forma de extrair as informações dele; ou ainda, faz novamente uma entrevista, porém, com perguntas e formas diferentes de extrair tais informações.</p>
<p>Busca de oportunidades e iniciativa</p> <p>Tem pro atividade, por isso, faz as coisas antes de ser solicitado. Busca oportunidades relacionadas a um novo negócio, novos processos, máquinas, ponto comercial, linhas de financiamento, entre outros.</p>	<p>Padrão 1 – O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p>Indicador relacionado à necessidade da informação:</p> <p>1.1 O empreendedor competente em informação define e reconhece a necessidade de informação. Exemplo: reconhece antecipadamente os problemas e oportunidades antes de iniciar o processo decisório.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>1.3 O empreendedor competente em informação considera todos os custos e benefícios envolvidos na aquisição de informação. Exemplo: analisa as questões orçamentárias e define pelo custo mais reduzido no acesso à informação necessária, sem a perda de qualidade.</p> <p>Padrão 3 - O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>3.1 O empreendedor competente em informação demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida. Exemplo: desenvolve um plano estratégico com base no <i>know how</i> e identifica as oportunidades e os riscos frente à tomada de decisão.</p> <p>Padrão 4 – O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>4.1 Sintetiza a informação para a tomada de decisão mais rápida e assertiva. Exemplo: Parametriza o seu software de gestão para mostrar os indicadores do negócio.</p>
<p>Comprometimento</p> <p>O empreendedor assume a responsabilidade pelos resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos. Em muitos casos sacrifica o lucro de</p>	<p>Padrão 5 – O empreendedor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.</p> <p>Indicador relacionado à busca de informação:</p> <p>5.1 Compreende a extensão de suas decisões sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas e analisa tais impactos. Exemplo: Durante a escolha de um fornecedor, seleciona aquele que trabalha dentro da legalidade, sob todos os aspectos, mesmo que esta decisão tenha um reflexo no orçamento da empresa.</p>

<p>uma venda para deixar o seu cliente satisfeito.</p>	<p>Indicadores relacionados ao uso informação:</p> <p>5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas da empresa. Exemplo: Recolhe todos os impostos, conforme legislação vigente.</p> <p>5.3 Credita a quem é de direito as informações, ideias, novos produtos, entre outros. Exemplo: Reconhece o colaborador que deu uma ideia importante para o negócio.</p>
<p>Correr riscos calculados Analisa as alternativas através do planejamento e arrisca-se. Está sempre em busca de novos desafios.</p>	<p>Padrão 1 – O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>1.3 O empreendedor competente em informação considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária: ou seja, quanto essa informação custará e qual benefício ela trará. Exemplo: avalia o quanto a aquisição de um software auxiliará nas tomadas de decisões na organização.</p>
<p>Estabelecimento de metas Estabelece metas que contenham desafios que apresentam significado pessoal. A visão de médio e longo prazo é clara, com metas e objetivos mensuráveis.</p>	<p>Padrão 3 - O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>3.2 O empreendedor competente em informação articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes. Exemplo: cria indicadores de desempenho e faz a avaliação periodicamente, estabelecendo metas a partir do que é avaliado e busca alcançá-las como desafios pessoais e visa ao reconhecimento. Exemplo: a partir dos registros das informações, é possível criar indicadores de desempenho, estabelecer metas, avaliá-las e tomar decisões relacionadas à gestão do negócio.</p>
<p>Exigência de qualidade e eficiência Está sempre em busca da melhor forma de fazer as coisas, de modo a atingir os resultados mais rapidamente e com alto padrão de excelência.</p>	<p>Padrão 2 – O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>2.4 O empreendedor competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário. Exemplo: Não basta selecionar e armazenar a informação, mas é preciso organizá-la. Para saber informações sobre contas a pagar é preciso armazenar todas as notas fiscais numa determinada pasta (física ou virtual), porém, para uma rápida tomada de decisões, é necessário que tais informações estejam elencadas, categorizadas por gastos fixos, custos variáveis, despesas variáveis e respectivamente somados e transformados em indicadores.</p> <p>Padrão 4 – O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>4.1 O empreendedor competente em informação é capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto, organizar as informações, sintetizá-las, desenvolver um planejamento e comunicar a mesma informação adequando a sua linguagem para diversos públicos. Exemplo: um gestor estratégico deve saber se expressar de formas diferentes com os níveis táticos e operacionais da empresa.</p>
<p>Independência e autoconfiança</p>	<p>Padrão 3 - O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</p>

<p>Procura criar as suas próprias normas e formas de controles. É confiante de sua capacidade de realizar as tarefas e cumprir desafios.</p>	<p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>3.1 O empreendedor competente em informação demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida: a partir das informações mais relevantes e mais aderentes à problemática, cria soluções para a tomada de decisão.</p> <p>Exemplo: Simulando que a problemática é decidir sobre qual mídia a empresa deve investir, o empreendedor analisa as mídias que estão mais atreladas ao perfil do consumidor e toma a sua decisão.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>3.2 O empreendedor competente em informação articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes: mediante as soluções criadas adota a rotina de sondagem, em que através de critérios pré-definidos, elimina o que não é praticável pela organização, para isso precisa adotar firmeza nas decisões, mediante oposição de outros indivíduos.</p> <p>Exemplo: após a tomada de decisão analisa o resultado da ação mediante alguns indicadores, como do fluxo de clientes na empresa, faturamento, ticket médio. Caso não tenha dado resultados, reavalia a sua decisão.</p>
<p>Persistência Sacrifica-se pessoalmente para cumprir tarefas e desafios. Mediante os obstáculos, muda a estratégia para atingir o resultado desejado.</p>	<p>Padrão 3 - O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</p> <p>Indicador relacionado à busca de informação:</p> <p>3.3 O empreendedor competente em informação compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação, assim analisa se a alternativa apresentada soluciona a problemática proposta anteriormente e não desanima com os obstáculos encontrados, procurando sempre analisar os resultados e aprender com eles, evitando persistências improdutivas.</p> <p>Exemplo: Sempre checa uma informação antes de utilizá-la, por exemplo, não dá ouvidos a boatos antes de checar a sua procedência e ouvir as partes envolvidas.</p>
<p>Persuasão Utiliza-se de estratégias para persuadir pessoas, assim como para desenvolver e manter relações profissionais.</p>	<p>Padrão 4 – O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>4.2 O empreendedor competente em informação comunica os resultados do projeto com efetividade.</p> <p>Exemplo: durante todo o processo, comunica, de maneira adequada, os resultados parciais e finais do processo decisório, procurando utilizar estratégias para persuadir e convencer os demais da equipe e do mercado de negócios.</p>
<p>Planejamento e monitoramento sistemático Realiza o planejamento de sua empresa, por isso, a partir de sua visão de longo prazo, dividindo-a em objetivos, metas e ações para serem</p>	<p>Padrão 2 – O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>2.5 O empreendedor competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes: o primeiro passo para um planejamento e monitoramento sistemáticos é o registro das informações importantes.</p> <p>Exemplo: não é possível conhecer a lucratividade de uma empresa se ela não possui registros de suas entradas e saídas financeiras, diante disso, um empreendedor competente em informação determina quais</p>

cumpridas a médio e curto prazo.	<p>informações deverão ser registradas, para posteriormente planejar e monitorar sistematicamente tais dados, assim obtendo informações para tomar decisões pertinentes ao negócio e à situação.</p> <p>Padrão 3 - <i>O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</i></p> <p>Indicador relacionado ao uso informação:</p> <p>3.3 O empreendedor competente em informação compara o novo conhecimento com o anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica das informações necessárias e decide sobre o replanejamento ou ajustes que se fazem necessários aos processos decisórios.</p> <p>Exemplo: Avalia a procedência da informação e sua veracidade antes da tomada de decisão.</p>
----------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2016).

6.2 Estágio 2 - Expressão da situação problema

Diante disso, a partir das necessidades relatadas pelos empresários durante o primeiro encontro, optou-se por elaborar e aplicar um questionário na forma de uma avaliação diagnóstica, que investigava as CCE de McClelland (1987) e os Padrões e Indicadores da ColInfo de Belluzzo (2007), cujos indicadores estão apresentados no Quadro 22 e a avaliação presente no Apêndice A. Esta avaliação é composta por 30 (trinta) afirmações e para cada afirmação havia uma resposta que contemplava uma pontuação, obedecendo a Escala de Likert, sendo: “Não aplicável” (0 pontos), “Pouco aplicável” (1 ponto), “Razoavelmente aplicável” (2 pontos), “Muito aplicável” (3 pontos) e “Totalmente aplicável” (4 pontos). Na avaliação também havia afirmações com o resultado inverso, no intuito de evitar que o empreendedor preenchesse a avaliação de maneira “automática”, sem refletir sobre elas. O conjunto das afirmativas compuseram a inter-relação da ColInfo e CCE, conforme apresentado no Quadro 23. Destaca-se que as afirmações com o resultado inverso estão em negrito no Quadro 23 e as pontuações delas são: “Não aplicável” (4 pontos), “Pouco aplicável” (3 pontos), “Razoavelmente aplicável” (2 pontos), “Muito aplicável” (1 ponto) e “Totalmente aplicável” (0 pontos).

Quadro 23: Composição da Avaliação Diagnóstica

Inter-relação dos Padrões da ColInfo com as CCE	Afirmações do Apêndice A
<p style="text-align: center;">Busca de informações</p> <p>Padrão 1 – <i>O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</i></p> <p>1.4 O empreendedor competente em informação define e reconhece a necessidade de informação.</p> <p>1.5 O empreendedor competente em informação identifica uma variedade de tipos de formatos de fontes de informação potenciais.</p> <p>Exemplo: experiências passadas, tendências, padrões utilizados em organizações semelhantes, expectativas pessoais, software de gestão e modelos teóricos.</p> <p>Padrão 2 – <i>O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</i></p> <p>2.1 e 2.3 O empreendedor competente em informação seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária, seja de maneira eletrônica ou com pessoas: a busca por informação pode ocorrer na própria organização (internamente) ou externamente.</p> <p>2.2 O empreendedor competente em informação constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.</p> <p>2.4 O empreendedor competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário: a partir do momento que os resultados da busca não são o suficiente, o profissional faz um novo planejamento para buscar as informações que de fato ajudarão no processo decisório.</p>	1; 3 ; 7; 8; 15; 21; 28.
<p style="text-align: center;">Persistência</p> <p>Padrão 3 - <i>O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</i></p> <p>3.3 O empreendedor competente em informação compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação, assim analisa se a alternativa apresentada soluciona a problemática proposta anteriormente e não desanima com os obstáculos encontrados, procurando sempre analisar os resultados e aprender com eles, evitando persistências improdutivas.</p>	8; 15; 22; 25 .
<p style="text-align: center;">Busca de oportunidades e iniciativa</p> <p>Padrão 1 – <i>O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</i></p> <p>1.1 O empreendedor competente em informação define e reconhece a necessidade de informação.</p> <p>1.6 O empreendedor competente em informação considera todos os custos e benefícios envolvidos na aquisição de informação.</p> <p>Padrão 3 - <i>O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</i></p> <p>3.1 O empreendedor competente em informação demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida.</p> <p>Padrão 4 – <i>O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</i></p> <p>4.1 Sintetiza a informação para a tomada de decisão mais rápida e assertiva.</p>	2; 14; 23 ; 28.
<p style="text-align: center;">Exigência de qualidade e eficiência</p> <p>Padrão 2 – <i>O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</i></p> <p>2.4 O empreendedor competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário.</p> <p>Padrão 4 – <i>O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</i></p> <p>4.1 O empreendedor competente em informação é capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto, organizar as informações, sintetizá-las, desenvolver um planejamento e comunicar a mesma informação adequando a sua linguagem para diversos públicos.</p>	2; 3 ; 10; 17; 26.

Inter-relação dos Padrões da ColInfo com as CCE	Afirmações do Apêndice A
<p style="text-align: center;">Comprometimento</p> <p>Padrão 5 – <i>O empreendedor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.</i></p> <p>5.1 Compreende a extensão de suas decisões sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas e analisa tais impactos.</p> <p>5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas da empresa.</p> <p>5.3 Credita a quem é de direito as informações, ideias, novos produtos, entre outros.</p>	3; 8; 13; 27.
<p style="text-align: center;">Correr riscos calculados</p> <p>Padrão 1 – <i>O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</i></p> <p>1.3 O empreendedor competente em informação considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária: ou seja, quanto essa informação custará e qual benefício ela trará.</p>	9; 16; 21.
<p style="text-align: center;">Independência e autoconfiança</p> <p>Padrão 3 - <i>O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</i></p> <p>3.1 O empreendedor competente em informação demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida: a partir das informações mais relevantes e mais aderentes à problemática, cria soluções para a tomada de decisão.</p> <p>3.2 O empreendedor competente em informação articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes: mediante as soluções criadas adota a rotina de sondagem, em que através de critérios pré-definidos, elimina o que não é praticável pela organização, para isso precisa adotar firmeza nas decisões, mediante oposição de outros indivíduos.</p>	4; 12; 19.
<p style="text-align: center;">Persuasão</p> <p>Padrão 4 – <i>O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.</i></p> <p>4.2 O empreendedor competente em informação comunica os resultados do projeto com efetividade.</p>	5; 11; 20.
<p style="text-align: center;">Estabelecimento de Metas</p> <p>Padrão 3 - <i>O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</i></p> <p>3.2 O empreendedor competente em informação articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes.</p>	11; 13; 18; 24; 29.
<p style="text-align: center;">Planejamento e monitoramento sistemático</p> <p>Padrão 2 – <i>O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</i></p> <p>2.5 O empreendedor competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes: o primeiro passo para um planejamento e monitoramento sistemáticos é o registro das informações importantes.</p> <p>Padrão 3 - <i>O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</i></p> <p>3.3 O empreendedor competente em informação compara o novo conhecimento com o anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica das informações necessárias e decide sobre o replanejamento ou ajustes que se fazem necessários aos processos decisórios.</p>	6; 18; 24; 30.

Fonte: Elaboração própria (2016).

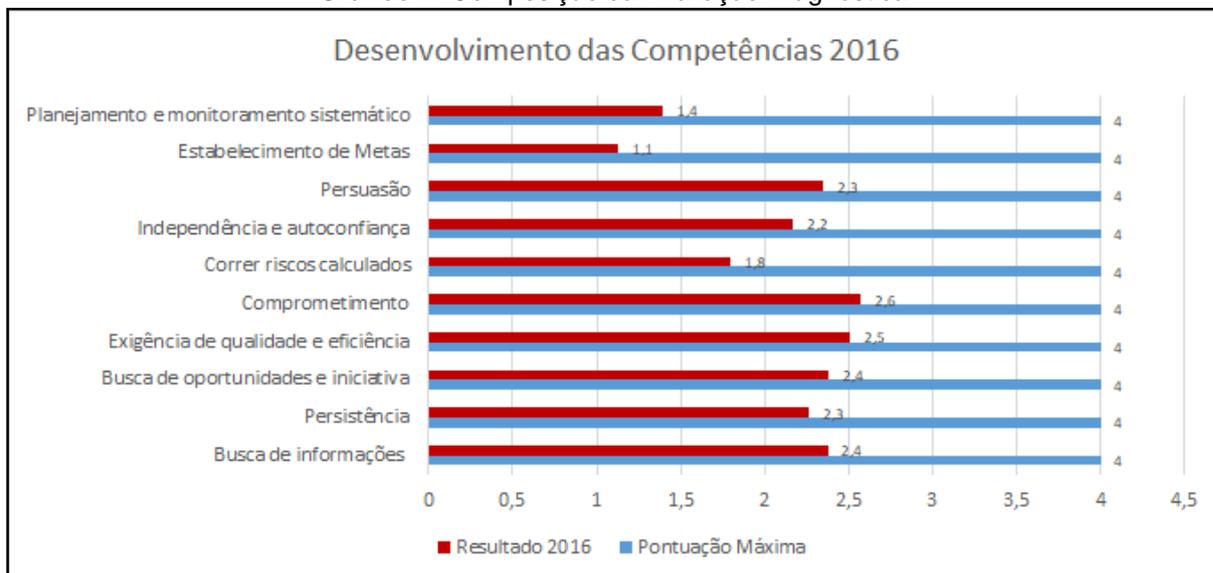
O objetivo desse instrumento foi de fazer o mapeamento da situação problemática, ou seja, investigar se os gestores de corretoras de seguros possuem ColInfo para construir conhecimento relevante para tomarem decisão. Embora os problemas estivessem relacionados à gestão, o objetivo da avaliação diagnóstica foi colocar esse indivíduo como ator da sua própria vida e pesquisar até que ponto ele

acessa e usa a informação para equacionar os problemas por ele citados durante o primeiro evento.

Em 2016, durante o segundo encontro com os corretores de seguros na sede do SINCOR-SP em Bauru, dez gestores de corretoras de seguros preencheram a avaliação diagnóstica.

Após a consolidação dos dados dessa avaliação, os resultados individuais foram enviados por e-mail e os resultados do grupo foram apresentados durante o terceiro encontro em 2016, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2: Composição da Avaliação Diagnóstica



Fonte: Elaboração própria (2016).

O resultado de cada afirmação variava de 0 (zero) a 4 (quatro), portanto, cada CCE estava relacionada a um número de afirmações da avaliação diagnóstica, conforme Quadro 23, assim o resultado da pontuação de cada inter-relação dos Padrões da Colinfo com as CCE é a média da soma das afirmações correspondentes. No Gráfico 2 a representação do “Resultado 2016” considerou a soma dos pontos levantados na avaliação diagnóstica preenchida pelos 10 empreendedores; o campo “Pontuação Máxima” levou em consideração a situação hipotética de que todos os dez empreendedores obtivessem a pontuação máxima, a fim de comparar o *gap* entre os resultados obtidos e a possibilidade de desenvolvimento em todas as inter-relações com as CCE.

As inter-relações dos Padrões da Colnfo com as CCE que apresentaram maior possibilidade de desenvolvimento, com pontuação abaixo de dois (“razoavelmente aplicável”) foram: estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos e correr riscos calculados. Nenhuma dessas inter-relações dos Padrões da Colnfo com as CCE obtiveram a pontuação igual ou superior a três (“muito aplicável”).

6.3 Estágio 3 - Definições essenciais presentes no sistema

Durante o terceiro encontro foi sugerido aos empreendedores a aplicação de uma trilha⁵ de aprendizagem em gestão e nesta foi adotada a premissa de que os empresários desconheciam os temas que seriam abordados, com o intuito de verificar posteriormente a situação de uso dessa informação para a construção de conhecimento e tomada de decisão, pois durante essa capacitação eles teriam acesso a essas informações. Posterior a aplicação da trilha, o empreendedor seria entrevistado, assim como os seus colaboradores, com o intuito de verificar a situação de acesso e uso da informação para tomada de decisão.

Nesta etapa foram estabelecidas as causas, ou seja, os sistemas relevantes, que se assemelham com um *check list*, para garantir que nenhum elemento importante fosse deixado de lado. O Quadro 24 traz os elementos importantes dessa pesquisa.

Quadro 24: Elementos da CATWOE para Definições Sucintas de Sistemas Relevantes

C ustomer - cliente	Empreendedores
A ctor - ator	Empreendedores
T ransformation - transformação	Trilha de aprendizagem para empreendedores, para aferir a situação do acesso e uso da informação para a construção de conhecimento e tomada de decisão
W eltanschauung - visão de mundo	Gestão que utiliza a Colnfo para a tomada de decisão
O wner - proprietário	Empreendedores
E nvironmental constraints - restrições ambientais	Barreiras atitudinais dos empreendedores

Fonte: Elaboração própria (2016).

⁵ A trilha de aprendizagem em gestão refere-se a um conjunto de estratégias educativas como exposição, demonstração, dramatização, exercícios práticos inseridos em consultorias, cursos, oficinas e palestras relacionados à temática gestão, cujo objetivo é promover o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades do indivíduo.

Nesta pesquisa, baseado no modelo de Checkland (1981) o empreendedor assume o papel de cliente, ator e proprietário.

Cliente: é o empreendedor que é o principal afetado com o resultado desse processo.

Ator: é o próprio empreendedor responsável por solucionar os problemas e ator da transformação.

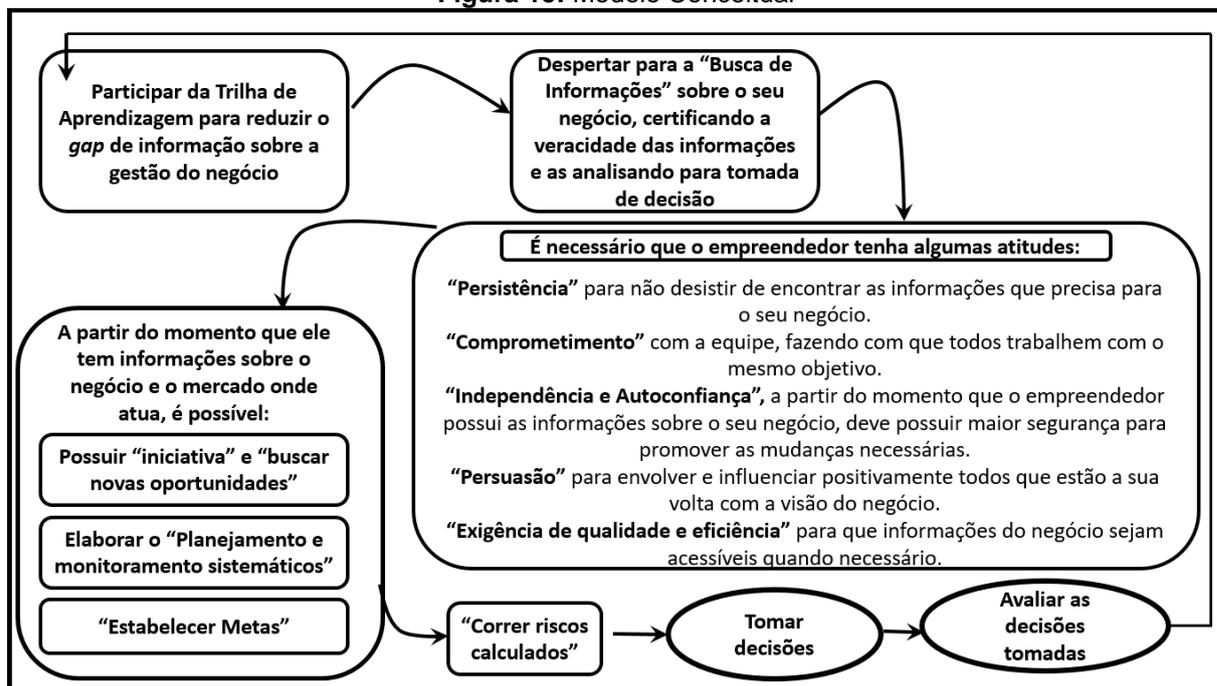
Proprietário: como é o empreendedor responsável por solucionar os problemas, ele também pode interromper esse processo.

Essa confluência ocorre porque no Modelo Conceitual de Aprendizagem Empreendedora sob o Enfoque da ColInfo apresentado na Figura 16, o empreendedor é dono do processo de transformação, sendo ator desse processo, mesmo assim a transformação depende da atitude do mesmo, ou seja, do “querer fazer”, por isso as barreiras atitudinais são restrições ambientais.

6.4 Estágio 4 - Elaboração e teste da modelagem conceitual : inter-relação entre padrões da ColInfo e as CCE

Os modelos conceituais são estados desejáveis e não reais, portanto não apresentam a descrição dos sistemas de atividades do mundo real (MORAES, 2010). É importante ressaltar que houve a inter-relação entre Padrões e Indicadores da ColInfo (BELLUZZO, 2007) e CCE (MCCLELLAND, 1987), o que se demonstra no modelo conceitual que é apresentado na Figura 15.

Figura 15: Modelo Conceitual



Fonte: Elaboração própria (2016).

O modelo conceitual adotado para este Estágio 4 foi elaborado a partir do Quadro 22 deste trabalho (p. 130), fruto da inter-relação dos Padrões e Indicadores da ColInfo (BELLUZZO, 2007) e CCE (MCCLELLAND, 1972).

A Trilha de Aprendizagem aparece como primeiro elemento no modelo conceitual, considerando que durante o Estágio 1 os empreendedores relataram algumas dificuldades, assim, para reduzir o *gap* de informação relacionada às dificuldades manifestadas foi apresentada uma capacitação apoiada em programa elaborado pela pesquisadora com base no referencial teórico construído anteriormente e nos resultados dos encontros com os sujeitos pesquisados e que se denominou como “Trilha de Aprendizagem em Gestão para os Corretores de Seguros”, apresentada no Quadro 25. Essa trilha foi elaborada fundamentada na concepção de aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2001) e aprendizagem empreendedora (POLITIS, 2005; RAE, 2004; MAN, 2006), uma vez que os empreendedores teriam acesso a módulos e conteúdos relacionados a diferentes assuntos, tais como: atendimento ao cliente, finanças, marketing e vendas, liderança e planejamento, abordando como tema transversal em todos os módulos a ColInfo, conforme recomendam autores como Bruce (1999), Rader (2002), Arduini (2013) e Mutch (1997).

Quadro 25: Trilha de aprendizagem em gestão para corretores de seguros

Módulos	Tema	Quantidade de horas	Ano de Aplicação
Oficina “Planeja fácil”	Planejamento	4 horas coletivas	2016
Oficina de “Atendimento ao cliente”	Atendimento e Vendas	8 horas coletivas	2016
Palestra “Lidere sua equipe para ter melhores resultados”	Liderança	2 horas coletivas	2016
Oficina “Fluxo de caixa”	Finanças	4 horas	2016
Palestra “Por dentro dos custos, despesas e preço de venda”	Finanças	2 horas	2017
Curso “Gestão estratégica de vendas”	Marketing e Vendas	16 horas coletivas 2 horas individual	2017
Curso de “Marketing digital”	Marketing	16 horas coletivas 2 horas individual	2017
Oficina de “Indicadores e metas”	Finanças	4 horas coletivas	2017
Total de horas:		58	

Fonte: Elaboração própria (2016).

As condições para os empresários participarem da “Trilha de Aprendizagem em Gestão para os Corretores de Seguros” eram as seguintes:

- possuir pelo menos 80% de presença na trilha, contando como premissa que à medida que o indivíduo participa de capacitações, mais informações inerentes à gestão do seu negócio ele receberá;

- fazer um investimento estipulado pelo SEBRAE-SP. A premissa é que a partir do aporte financeiro para a capacitação, maior será a dedicação do indivíduo;

- responder novamente a avaliação diagnóstica ao fim da trilha;

- possibilitar que a pesquisadora entrevistasse empresário e colaboradores, assim como observasse as rotinas da empresa, no intuito de aferir se as tomadas de decisões melhoraram após a participação da capacitação, considerando que os empresários passaram a acessar e utilizar melhor as informações recebidas.

Este estágio também contou com a capacitação individual no que tange a ColInfo dos facilitadores do SEBRAE-SP que ministrariam essa trilha, uma vez que eles desconheciam o tema e para tratar do assunto de forma transversal foi desenvolvido um texto de orientação para esses facilitadores e a pesquisadora repassou o conteúdo do material com todos, totalizando cinco facilitadores, incluindo nesse total a própria pesquisadora.

Na sequência, o próximo elemento foi estimular que os empreendedores buscassem informação. O intuito é que ao longo das capacitações, os facilitadores

procurassem auxiliar a desenvolver a ColInfo nos corretores de seguros, de forma que por mais que os empresários não soubessem de conteúdos técnicos relacionados a gestão, fossem despertados a identificar, buscar e acessar a informação, se relacionando com pessoas que pudessem esclarecer dúvidas ou mesmo buscando informações através de revistas, TV, rádio, jornais, feiras, congressos, eventos, Internet, entre outros, certificando a veracidade das informações e, por fim, as utilizando em prol do processo decisório de sua organização.

No entanto sugere-se que o empreendedor possua algumas atitudes, o chamado querer fazer, tais como:

- Persistência, no intuito de que ele não desista de buscar a informação necessária para o seu negócio, mesmo que esta informação esteja fora da sua zona de conforto⁶.
- Comprometimento com o negócio através de sua equipe, deixando claro para todos os colaboradores o que se espera deles em relação a atribuições e competências, construindo normas e regras, fornecendo *feedback* e capacitando, quando necessário, a fim de que todos trabalhem com o mesmo objetivo. Além disso, tomar decisões de forma ética, legal e analisando os impactos socioeconômicos, no intuito de comprometer todos da empresa através de seu exemplo.
- Independência e autoconfiança, para promover as mudanças necessárias e reavaliá-las sistematicamente, à medida que o empreendedor possui informações sólidas sobre o seu negócio e o mercado onde atua.
- Persuasão, envolvendo todos que estão a sua volta e os influenciando positivamente com a visão de futuro do negócio.
- Exigência de qualidade e eficiência, as informações do negócio devem ser acessíveis para serem utilizadas quando necessário. Para isso é necessário organizar, sintetizar, comunicar onde as informações estão e armazená-las.

A partir disso, ressalta-se que o empreendedor se prepara com informações seja sobre o seu negócio, seja sobre o mercado que atua (clientes, concorrentes, fornecedores, tendências) para uma negociação ou mesmo quando visualiza um problema, possuindo iniciativa para buscar oportunidades.

⁶ Neste trabalho entende-se como zona de conforto as ações que o indivíduo está acostumado a fazer, que não lhe causa medo ou risco, ou seja, que não representam ameaça e estabelecem uma sensação de segurança.

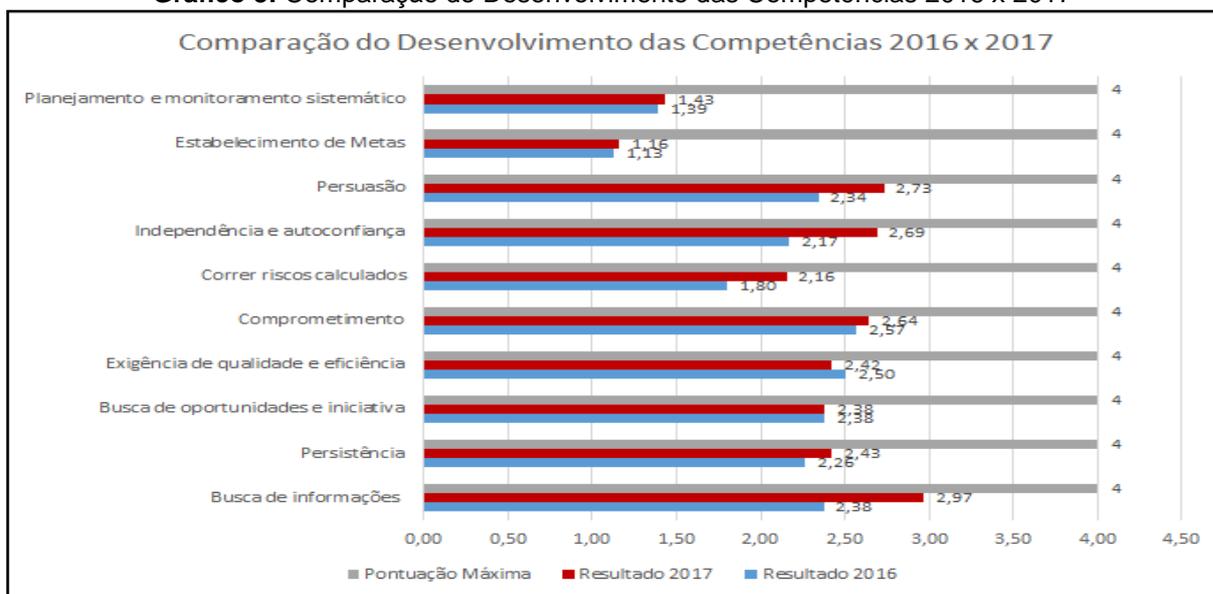
Da mesma forma, elabora o seu planejamento estratégico, iniciando pela missão e visão da empresa e, em seguida, descrevendo os objetivos estratégicos para os próximos anos, estabelecendo metas para atingi-lo e acompanhando o desempenho das metas. Para isso, é necessária a participação de toda a equipe com informações sobre o planejamento e os porquês das metas.

Por fim, o empreendedor acompanha sistematicamente os indicadores do seu negócio, para que possa tomar decisões baseadas na construção do conhecimento. Mesmo após a tomada de decisões é necessário avaliar os resultados delas. Caso seja necessário, considera-se ser recomendável que o empreendedor volte para a Trilha de Aprendizagem, com a finalidade de desenvolver a sua AE.

6.5 Estágio 5 - Comparação da modelagem conceitual com a realidade

O objetivo desse estágio é comparar a modelagem conceitual com a realidade atual. Ao comparar as diferenças é possível refletir sobre como funcionam os sistemas relevantes e como poderão funcionar, assim como quais as implicações poderão existir nas ações estratégicas organizacionais para o alcance de decisões assertivas.

Considerando que a inter-relação dos Padrões da ColInfo com as CCE estão presentes em todo o modelo conceitual, após o cumprimento da Trilha de Aprendizagem, os empresários preencheram novamente a avaliação diagnóstica no intuito de averiguar se a situação dessa inter-relação foi alterada. Os dados estão no Gráfico 3.

Gráfico 3: Comparação do Desenvolvimento das Competências 2016 x 2017

Fonte: Elaboração própria (2017).

Durante a análise do Gráfico 3, percebeu-se uma evolução de forma acentuada nas inter-relações dos Padrões da ColInfo com as CCE busca de informações e independência e autoconfiança, evidenciando a importância dessa habilidade do empreendedor e sua inter-relação com a ColInfo. Vale lembrar que outras situações, igualmente, se destacaram e que têm envolvimento direto com essa busca de informação, tais como: persuasão, correr riscos calculados e persistência. No entanto, outras inter-relações dos Padrões da ColInfo com as CCE ficaram inalteradas ou praticamente inalteradas, como no caso do planejamento e monitoramento sistemáticos, estabelecimento de metas, comprometimento e a busca de oportunidades e iniciativa. Por outro lado, houve uma involução da inter-relação dos Padrões da ColInfo com as CCE exigência de qualidade e eficiência.

A partir dos resultados é possível fazer algumas inferências à pesquisa, a saber: durante a Trilha de Aprendizagem voltada para o desenvolvimento em gestão foram ofertadas três soluções cujo objetivo foi tratar do assunto da gestão financeira da empresa. Desse modo, à medida que o gestor obtém informações sobre os seus gastos, consegue mensurar e prever a sua receita, características como correr riscos calculados, independência e autoconfiança e busca de informações ficam mais evidentes, considerando que a partir do momento que o empreendedor sabe onde e como buscar as informações, ele consegue ser mais assertivo nas decisões, calculando melhor os seus riscos, fazendo com que o mesmo obtenha maior

independência e autoconfiança. As temáticas persuasão e persistência foram abordadas em quatro soluções, sendo uma na área de liderança, uma na área de atendimento ao cliente e outras duas na área de marketing e vendas, justificando o maior desenvolvimento dessa competência. A temática do planejamento foi abordada apenas em uma solução, justificando o baixo desenvolvimento da característica e o tímido avanço quanto ao estabelecimento de metas, uma vez que esta é consequência do planejamento.

Por outro lado, a característica da exigência de qualidade e eficiência foi pouco abordada durante a trilha, podendo justificar a involução. Além disso, a situação político-econômica do País pode ter influenciado em características, tais como: busca de oportunidades e iniciativa e comprometimento, uma vez que os clientes dos corretores de seguros, em sua maioria, sofreram com tal situação, interferindo nos comportamentos empreendedores dos gestores.

Outro ponto de vista que também pode ser abordado é que a partir do momento que os empreendedores conheceram mais profundamente temas relacionados à gestão do seu negócio, eles ficaram mais críticos ao responder a avaliação diagnóstica.

O Estágio 5 também contempla visitas até as empresas pesquisadas, pois a avaliação diagnóstica foi preenchida pelo próprio empreendedor e este pode ter sido tendencioso ao responder as afirmativas. O objetivo das visitas foi de averiguar a condição de acesso e uso da informação para a tomada de decisão.

Essas visitas vislumbraram entrevistar o empreendedor e seus colaboradores, por isso possui um roteiro de entrevista estruturado, apresentados nos Apêndices B e C e um roteiro de observação apresentado no Apêndice D.

Conforme abordado anteriormente, 3 (três) dos 10 (dez) gestores de corretoras de seguros não puderam receber a visita da pesquisadora por motivos pessoais, e, assim sendo, foram realizadas visitas a sete empresas. Durante as visitas foi realizada a comparação do modelo conceitual com o mundo real.

A partir do modelo conceitual apresentado na Figura 15 (p. 140) e elaborado mediante a inter-relação entre Padrões e Indicadores da ColInfo (BELLUZZO, 2007) e CCE (MCCLELLAND, 1987), foi construída uma pontuação de 0 (zero) até 4 (quatro) para avaliar os resultados encontrados nas sete empresas visitadas e compará-los com os resultados levantados na avaliação diagnóstica, uma vez que inter-relação

com as CCE e a ColInfo também foi a base para composição de tal avaliação. O Quadro 26 apresenta a legenda dessa pontuação.

Quadro 26: Estabelecimento de critérios para análise das empresas com base no modelo conceitual

<p>Busca de informações</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não busca informações e as informações não chegam até ele.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor não busca informações, porém as informações chegam até ele. O empreendedor não tem o cuidado de certificar a veracidade da informação antes de disseminá-la e/ou antes de utilizá-la. O empreendedor não analisa a informação antes da tomada de decisão e/ou não utiliza tal informação.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor busca informações de pelo menos uma área de gestão da empresa e/ou as informações chegam até ele. Ele certifica a veracidade da informação antes de disseminá-la e/ou antes de utilizá-la. O empreendedor não analisa a informação antes da tomada de decisão e/ou não utiliza tal informação.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor busca informações de pelo menos uma área de gestão da empresa e/ou as informações chegam até ele. Ele certifica a veracidade da informação antes de disseminá-la e/ou antes de utilizá-la. O empreendedor analisa a informação antes da tomada de decisão e/ou não utiliza tal informação.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor busca informações de mais de uma área de gestão da empresa e/ou as informações chegam até ele. Ele certifica a veracidade da informação antes de disseminá-la e/ou antes de utilizá-la. O empreendedor analisa a informação antes da tomada de decisão e/ou não utiliza tal informação.</p>
<p>Persistência</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não busca informações.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor busca informações em uma fonte circundante e não localizando, desiste da busca.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor busca informações em mais de uma fonte circundante e não localizando, desiste da busca.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor busca informações em mais de uma fonte, inclusive fontes mais longínquas e não localizando, desiste da busca.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor busca informações em mais de uma fonte, inclusive fontes mais longínquas e não desiste até encontrar a informação que precisa. Além disso, checka a veracidade das informações.</p>
<p>Comprometimento</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não deixa claro as atribuições e competências que espera de cada colaborador e das pessoas que influenciam o seu negócio. Não fornece <i>feedback</i> e não capacita a equipe.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor não deixa claro as atribuições e competências que espera de cada colaborador e das pessoas que influenciam o seu negócio. Não fornece <i>feedback</i>, no entanto capacita a equipe.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor deixa claro verbalmente as atribuições e competências que espera de cada colaborador e das pessoas que influenciam o seu negócio. Fornece <i>feedback</i> esporadicamente. O empreendedor não capacita a equipe.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor deixa claro verbalmente as atribuições e competências que espera de cada colaborador e das pessoas que influenciam o seu negócio. Fornece <i>feedback</i> esporadicamente. O empreendedor capacita a equipe.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor deixa claro verbalmente e por escrito as atribuições e competências que espera de cada colaborador e das pessoas que influenciam o seu negócio. A empresa possui normas e/ou regras por escrito. O empreendedor capacita a equipe e fornece <i>feedback</i> sistematicamente.</p>

<p>Independência e autoconfiança</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não possui informações sobre o seu negócio e por isso não possui independência e autoconfiança para promover mudanças.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor possui informações sobre o seu negócio, mas elas não são suficientes para deixá-lo seguro, por isso não possui independência e autoconfiança para promover mudanças.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor possui informações suficientes sobre o seu negócio, proporcionando independência e autoconfiança para promover mudanças, porém ele as faz esporadicamente e não reavalia os resultados de tais mudanças.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor possui informações suficientes sobre o seu negócio, proporcionando independência e autoconfiança para promover mudanças sistemáticas, porém ele não reavalia os resultados de tais mudanças.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor possui informações suficientes sobre o seu negócio, proporcionando independência e autoconfiança para promover mudanças sistemáticas e reavalia os resultados de tais mudanças.</p>
<p>Persuasão</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não possui visão de futuro sobre a sua empresa e sobre o seu segmento, por isso não envolve as pessoas que estão a sua volta.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor não possui visão de futuro sobre a sua empresa, porém possui informações sobre o seu segmento, envolvendo moderadamente as pessoas que estão a sua volta.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor possui visão de futuro sobre a sua empresa e informações sobre o seu segmento, mas não as comunica frequentemente para a equipe, envolvendo-os moderadamente e não os influenciando positivamente sobre o negócio.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor possui visão de futuro sobre a sua empresa e informações sobre o seu segmento e as comunica para a equipe frequentemente, envolvendo-os com o negócio, porém exerce influência negativa às pessoas que estão a sua volta, devido ao seu pessimismo.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor possui visão de futuro sobre a sua empresa e informações sobre o seu segmento e as comunica para a equipe frequentemente, envolvendo-os nessa visão e os influenciando positivamente sobre o negócio.</p>
<p>Exigência de qualidade e eficiência</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não organiza, não sintetiza, não comunica e não armazena as informações de forma que possa utilizá-las posteriormente.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor apenas organiza e/ou sintetiza as informações, porém não as comunica e não as armazena de forma que possa utilizá-las posteriormente.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor organiza e/ou sintetiza e armazena as informações, porém não as comunica.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor organiza, sintetiza, comunica e armazena as informações de forma que possa utilizá-las posteriormente.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor organiza, sintetiza, comunica e armazena as informações de forma que possa utilizá-las rapidamente posteriormente.</p>
<p>Busca de oportunidades e iniciativa</p>	<p>Pontuação 0: O empreendedor não possui informações sobre o seu próprio negócio e não procura buscar informações sobre os seus concorrentes.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor possui algumas informações sobre o seu próprio negócio e não procura buscar informações sobre os seus concorrentes.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor possui informações de diversas áreas de gestão sobre o seu próprio negócio e não procura buscar informações sobre os seus concorrentes.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor possui informações de diversas áreas de gestão sobre o seu próprio negócio e busca informações sobre os seus concorrentes.</p>

	<p>Pontuação 4: O empreendedor possui informações de diversas áreas de gestão sobre o seu próprio negócio e busca informações sobre os seus concorrentes e identifica como melhorar o seu negócio e/ou novas oportunidades a partir das informações encontradas.</p>
Planejamento e monitoramento sistemático	<p>Pontuação 0: O empreendedor não possui visão de futuro sobre a sua empresa e por consequência não existe o planejamento estratégico. A empresa também não trabalha com o planejamento tático e/ou operacional.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor possui visão de futuro sobre a sua empresa, mas o mesmo não está escrito, por consequência não existe o planejamento estratégico A empresa também não trabalha com o planejamento tático e/ou operacional.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor não possui visão de futuro sobre a sua empresa ou possui, mas o mesmo não está escrito, por consequência não existe o planejamento estratégico. Por outro lado, a empresa trabalha com o planejamento tático e/ou operacional.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor possui a missão e visão da empresa por escrito, porém não estabeleceu os objetivos estratégicos, por consequência não existe o planejamento estratégico. Por outro lado, a empresa trabalha com o planejamento tático e/ou operacional.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor possui a missão e visão da empresa por escrito e elaborou os objetivos estratégicos, por consequência existe o planejamento estratégico. A empresa trabalha com o planejamento tático e/ou operacional.</p>
Estabelecimento de Metas	<p>Pontuação 0: O empreendedor não estabelece metas para o seu negócio.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor estabelece metas para o seu negócio, porém elas não estão atreladas ao seu planejamento estratégico e elas não são acompanhadas.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor estabelece metas para o seu negócio. As metas não estão atreladas ao seu planejamento estratégico, por outro lado são acompanhadas no mínimo mensalmente.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor estabelece metas para o seu negócio e elas estão atreladas ao seu planejamento estratégico, porém os membros da equipe desconhecem a informação que suas metas estão relacionadas ao um planejamento maior da empresa. As metas são acompanhadas no mínimo mensalmente.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor estabelece metas para o seu negócio e elas estão atreladas ao seu planejamento estratégico. Além disso, os membros da equipe sabem que suas metas estão relacionadas ao um planejamento maior da empresa. As metas são acompanhadas no mínimo mensalmente.</p>
Correr riscos calculados	<p>Pontuação 0: O empreendedor não dispõe de informações quanto aos valores relativos aos gastos e/ou ao faturamento do seu negócio.</p> <p>Pontuação 1: O empreendedor dispõe de informações quanto aos valores relativos aos gastos ou ao faturamento do seu negócio.</p> <p>Pontuação 2: O empreendedor dispõe de informações quanto aos valores relativos aos gastos e/ou ao faturamento do seu negócio, porém as informações não são totalmente confiáveis.</p> <p>Pontuação 3: O empreendedor dispõe de informações quanto aos valores relativos aos gastos e/ou ao faturamento do seu negócio e as informações são confiáveis.</p> <p>Pontuação 4: O empreendedor dispõe de informações quanto aos valores relativos aos gastos e/ou ao faturamento do seu negócio e as informações são confiáveis. O empreendedor analisa mensalmente esses números e acompanha seus indicadores financeiros (ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade, entre outros).</p>

Fonte: Elaboração própria (2018).

Cabe ressaltar que todos os empreendedores participaram da “Trilha de Aprendizagem em Gestão para os Corretores de Seguros”, por isso ela não compôs os elementos do Quadro 26.

O Quadro 27 apresenta a análise de todas as empresas visitadas em relação ao modelo conceitual anteriormente demonstrado na Figura 15 (p. 140).

Quadro 27: Modelo Conceitual das Empresas A, B, C, D, E, F e G

Modelo Conceitual	Análise da Pesquisadora						
	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"	Empresa "F"	Empresa "G"
Busca de informações	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular, participa eventualmente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp, porém não utiliza as informações que recebe nesses meios em prol da sua própria empresa, uma vez que não certifica a veracidade de todas as informações. Por outro lado, quanto a gestão de sua empresa, após a Trilha de Aprendizagem passou a buscar e obter informações financeiras sobre o negócio e analisa tais informações para tomada de decisão.</p>	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular e no jornal impresso, participa assiduamente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp e utiliza as informações que recebe nesses meios em prol da sua própria empresa, certificando a veracidade dessas informações. Quanto a gestão de sua empresa, após a Trilha de Aprendizagem passou a buscar e obter informações financeiras sobre o negócio e analisa tais informações para tomada de decisão. Além disso, elabora relatórios da área de vendas e atendimento, analisa e compartilha com a equipe para traçar</p>	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular e no jornal impresso, participa assiduamente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp e utiliza as informações que recebe nesses meios em prol da sua própria empresa, certificando a veracidade dessas informações. Quanto a gestão de sua empresa, após a Trilha de Aprendizagem passou a buscar e obter informações financeiras sobre o negócio e analisa tais informações para tomada de decisão. Além disso, elabora relatórios da área de vendas e atendimento, analisa e compartilha com a equipe para traçar</p>	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular e no jornal impresso, participa assiduamente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp e ele certifica a veracidade dessas informações. Quanto a gestão de sua empresa, após a Trilha de Aprendizagem passou a buscar e obter informações financeiras, entretanto possui informações atualizadas sobre o seu faturamento, mas desconhece o valor dos gastos totais, uma vez que não sabe o quanto retira de pró-labore mensalmente.</p> <p>Pontuação: 2</p>	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular, participa eventualmente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp, porém não utiliza as informações que recebe nesses meios em prol da sua própria empresa, uma vez que não certifica a veracidade de todas as informações. Por outro lado, quanto a gestão de sua empresa, após a Trilha de Aprendizagem e a ajuda de sua esposa, passou a buscar e obter informações financeiras sobre o negócio e analisa tais informações para tomada de decisão. Entretanto possui informações inferiores a um ano.</p> <p>Pontuação: 3</p>	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular e no jornal impresso, participa esporadicamente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp e utiliza as informações que recebe nesses meios em prol da sua própria empresa, certificando a veracidade dessas informações. Quanto a gestão de sua empresa, possui as informações financeiras, da área de vendas e atendimento e as compara mensalmente. Mesmo sendo sozinho, estabelece metas de crescimento.</p> <p>Pontuação: 4</p>	<p>O empreendedor assiste a jornais da TV, lê notícias em seu celular, participa esporadicamente de encontros com outros corretores de seguros e grupos de WhatsApp, porém não utiliza as informações em prol da sua própria empresa. O empreendedor certifica as informações que recebe. Quanto a gestão de sua empresa, possui informações atualizadas sobre o número de clientes, efetivações de seguros, faturamento e gastos, porém não utiliza tais informações e não as analisa.</p> <p>Pontuação: 2</p>

	Pontuação: 3		estratégias para o próximo mês. Pontuação: 4				
Persistência	<p>O empreendedor busca as informações que precisa dentro da sua zona de conforto e caso não obtenha a informação, o mesmo desiste. Durante a visita, o gestor esclareceu com a pesquisadora várias dúvidas sobre gestão (Marketing Digital, mapeamento de processos, planejamento estratégico, pesquisa de satisfação, entre outros) que poderiam ser esclarecidas anteriormente, seja entrando em contato com o próprio Sebrae-SP, seja pesquisando na Internet. Um dos colaboradores do gestor relatou que ele se acomodou, porém, o empresário</p>	<p>O empreendedor busca informações em fontes mais próximas para esclarecer uma dúvida do seu negócio ou mesmo uma dúvida do cliente. Durante a visita foram presenciadas situações (situações técnicas do negócio, como melhorar o relacionamento com o cliente, uso melhor do software de gestão) em que o empreendedor se envolveu bastante na busca de informações. No entanto, o empreendedor tem dificuldades para buscar fontes mais longínquas como com pessoas fora do seu networking. Pontuação: 3</p>	<p>O empreendedor passou por um problema societário e devido a esse problema acabou precisando obter várias informações para manter a empresa aberta. Esse fato fez com que o empresário perdesse qualquer receio para obter informações, por isso, atualmente ele busca informações por mais longínquas que elas sejam, além de certificar a veracidade das informações. Pontuação: 4</p>	<p>O empreendedor é bastante persistente na busca de informações, recorrendo a pessoas fora da sua zona de conforto para buscar e/ou certificar a veracidade das informações. Pontuação: 4</p>	<p>O empreendedor busca as informações que precisa dentro da sua zona de conforto e caso não obtenha a informação, o mesmo desiste. Durante a visita, o gestor esclareceu com a pesquisadora várias dúvidas sobre gestão (planejamento estratégico, indicadores financeiros, legislação trabalhista, Marketing Digital) que poderiam ser esclarecidas anteriormente, seja entrando em contato com o próprio Sebrae-SP, seja pesquisando na Internet. Por exemplo, o empreendedor desconhecia que deveria dar folga aos colaboradores devido ao Dia do Securitário e os colaboradores se queixaram porque não recebem a respectiva folga um dia do ano; essa informação está na Convenção Coletiva do Securitário, com acesso disponível na Internet ou solicitando para o sindicato ou o próprio escritório de</p>	<p>O empreendedor busca informações em mais de uma fonte circundante e não localizando, desiste da busca. Durante a visita, foi presenciada uma situação que evidenciou bastante esse fato: um cliente entrou em contato para o gestor fazer um seguro, porém havia particularidades desse seguro que o empreendedor precisaria buscar informações para fazer o atendimento, assim, o corretor de seguros preferiu não atender aquele cliente, ao fim do atendimento relatou à pesquisadora que não costuma atender casos que precisa buscar muitas informações. Quando questionado sobre o fato, o empreendedor disse que havia se especializado em segurar veículos e para atender outros</p>	<p>O empreendedor busca informações em mais de uma fonte, inclusive fontes fora da sua zona de conforto e não desiste até encontrar a informação que precisa. Segundo os colaboradores da empresa, quando o empresário não tem interesse em buscar determinada informação, delega essa função a eles. O empreendedor certifica a veracidade das informações. Pontuação: 4</p>

	ressaltou que tem delegado a busca de informações sobre o negócio. Pontuação: 1				contabilidade da empresa. Pontuação: 1	tipos de seguros demandaria tempo e dedicação e o mesmo não tinha interesse nesse tipo de atendimento. Embora as informações sobre a gestão do negócio sejam bem completas, o empreendedor não busca outras formas de interpretá-las. Durante a visita, o empreendedor tirou várias dúvidas com a pesquisadora (indicadores de desempenho, leitura de relatórios) que poderiam ser esclarecidas anteriormente, seja entrando em contato com o próprio Sebrae-SP, seja pesquisando na Internet. Pontuação: 1	
Comprometimento	A empresa investe em treinamentos técnicos, tanto para os sócios como para os colaboradores, no entanto não deixa claro para os colaboradores o que se espera em relação às atribuições e	O empreendedor diz que deixa claro as atribuições e competências aos colaboradores, no entanto os colaboradores discordam do mesmo. Além disso, não fornece <i>feedback</i> a equipe e não os capacita.	O empreendedor deixa claro verbalmente sobre as atribuições e competências que espera dos colaboradores. Os <i>feedback</i> são realizados mensalmente e as capacitações acontecem sempre	O empreendedor não deixa claro as atribuições e competências que espera da equipe e por consequência não fornece <i>feedback</i> . Por outro lado, a empresa capacita os colaboradores sempre que há uma	O empreendedor não deixa claro as atribuições e competências que espera dos membros da equipe, por outro lado eventualmente capacita os colaboradores. A empresa não possui um manual de normas e regras ou mesmo as regras explícitas	O empreender não possui colaboradores, entretanto compromete-se com o resultado da empresa pessoalmente para cumprir com os resultados a atingir as suas metas. Além disso, é transparente	Logo após a Trilha de Aprendizagem, o empreendedor identificou a necessidade de mapear os processos de sua corretora e definir atribuições e competências da equipe, por isso contratou uma

	<p>competências, por consequência não fornece <i>feedback</i>. Todos os colaboradores são membros da família do empresário e considerando a ausência de <i>feedback</i>, existem conflitos diários na empresa. Os colaboradores demonstraram insatisfação com a gestão da empresa. A empresa não faz reuniões com a equipe e não estimula a reunião entre eles.</p> <p>Pontuação: 1</p>	<p>A empresa não faz reuniões com a equipe e não estimula a reunião entre eles.</p> <p>Pontuação: 0</p>	<p>que as seguradoras promovem. Por outro lado, o empresário começou a fazer reuniões com a equipe durante o período que estava passando pela Trilha de Aprendizagem, porém depois interrompeu as reuniões.</p> <p>Pontuação: 3</p>	<p>capacitação disponível, mesmo sem avaliar se o colaborador necessita de tal capacitação. Informalmente os colaboradores dividem o seu trabalho, porém o empresário se orgulha que todos fazem tudo dentro da organização. A empresa não faz reuniões com a equipe e não estimula a reunião entre eles.</p> <p>Pontuação: 1</p>	<p>verbalmente, isso faz com que o gestor tenha dificuldades para lidar com os membros da equipe. O <i>layout</i> da empresa também não favorece a comunicação dos sócios e os membros da equipe (cada sócio possui uma sala e, segundo os colaboradores, os mesmos ficam fechados nesta sala a maior parte do tempo). A empresa não faz reuniões com a equipe e não estimula a reunião entre eles.</p> <p>Pontuação: 1</p>	<p>com as pessoas a sua volta sobre o que espera delas. Durante a pesquisa foi possível observar esse comportamento, uma vez que este corretor mantém parceria com outro corretor que também fez parte da pesquisa e o mesmo é reconhecido por isso.</p> <p>Pontuação: 4</p>	<p>consultoria para tal. Durante a consultoria foram elaboradas as descrições de cargo de todos os colaboradores e sócios da empresa e o empreendedor passou a avaliar bimestralmente os colaboradores. A empresa capacita a equipe esporadicamente, porém não faz reuniões com frequência.</p> <p>Pontuação: 4</p>
Independência e autoconfiança	<p>O empreendedor conhece as informações financeiras do seu negócio, porém negligencia outras informações importantes de mercado (clientes, concorrência, inovações, tendências).</p> <p>Pontuação: 1</p>	<p>O empreendedor possui as informações financeiras do negócio e informações sobre tendências e inovações sobre o seu segmento e isso faz com que promova mudanças de forma esporádica. O corretor não faz análise da concorrência.</p> <p>Pontuação: 2</p>	<p>A partir da Trilha de Aprendizagem e dos problemas enfrentados com o antigo sócio, o empreendedor passou a promover mudanças sistemáticas na empresa, com o intuito de “blindar” a empresa de problemas, principalmente problemas financeiros. O empreendedor faz a avaliação dessas</p>	<p>Atualmente o empreendedor não possui informações sobre o seu negócio para deixá-lo seguro para promover mudanças. Considerando que ele desconhece o total de gastos de sua empresa, sente a necessidade de contratar um novo colaborador, porém não sabe se consegue pagá-lo. Este é um dos exemplos que faz</p>	<p>Atualmente o empreendedor conhece as informações financeiras do seu negócio, porém negligencia outras informações importantes de mercado (clientes, concorrência, inovações, tendências).</p> <p>Pontuação: 1</p>	<p>O empreendedor possui várias informações sobre o seu negócio, entretanto não tem o hábito de promover mudanças, uma vez que é inseguro para fazê-las. Durante a visita, o empreendedor verbalizou que tem medo de sair da sua zona de conforto. O corretor de seguros tem vontade de contratar um colaborador e</p>	<p>O empreendedor possui informações sobre o seu negócio, porém faz mudanças esporadicamente devido a sua insegurança. Os resultados das mudanças que são feitas não são avaliados.</p> <p>Pontuação: 2</p>

			<p>mudanças, embora não comunique a equipe. Pontuação: 4</p>	<p>com que o empreendedor não tenha segurança para promover mudanças. Pontuação: 1</p>		<p>entende que chegaria em sua visão de futuro mais rápido dessa maneira, porém, mesmo apurando as informações financeiras e elas sendo favoráveis à mudança, ele tem medo de mudar. Pontuação: 1</p>	
Persuasão	<p>Os sócios possuem divergência sobre a visão de futuro do negócio, sendo que um deles pretende fechar a empresa. Esse fato acaba gerando bastante insegurança para todos os colaboradores da empresa. Pontuação: 0</p>	<p>O empreendedor e seu sócio possuem a visão de futuro do negócio, no entanto não há documentos por escrito sobre essa visão de negócio. A equipe também não é informada sobre essa visão, inclusive os funcionários relataram que não sabiam se havia possibilidade de crescimento na empresa, uma vez que não se sabe se a empresa está crescendo. O empreendedor relatou que é a corretora de seguros que paga um salário maior na cidade de Bauru. Pontuação: 2</p>	<p>O empreendedor possui uma visão de futuro sobre o negócio, no entanto não informa todos os membros da equipe, segundo ele a equipe do Administrativo sabe sobre a visão de futuro, porém a equipe do Comercial desconhece. Pontuação: 2</p>	<p>O empreendedor não tem visão de futuro sobre o seu negócio. Já contratou consultores para auxiliá-lo nesta questão, porém ainda não tem certeza sobre onde quer chegar daqui três, cinco anos. Por outro lado, ele possui informações sobre o segmento e acompanha as tendências e inovações através de matérias da Internet e eventos específicos. Pontuação: 1</p>	<p>O empreendedor não possui visão de futuro sobre o seu negócio e também não busca informações sobre o seu segmento, por isso não envolve e influencia as pessoas que estão a sua volta. Pontuação: 0</p>	<p>O empreendedor possui visão de futuro sobre o seu negócio e estabelece metas para chegar até essa visão de futuro. Embora ele não tenha colaboradores, ele inspira outros corretores de seguro e a sua própria família. Pontuação: 4</p>	<p>A visão de futuro da empresa não está clara entre os sócios, gerando insegurança entre os colaboradores e inclusive resultando em rotatividade de colaboradores. Atualmente um dos sócios está investindo bastante o seu tempo num outro negócio, fazendo com que a prioridade tenha sido alterada. Pontuação: 0</p>

<p>Exigência de qualidade e eficiência</p>	<p>A empresa não possui um software de gestão, portanto as informações financeiras ficam centralizadas no computador de um dos sócios e as informações de clientes ficam fragmentadas nos computadores de todos da corretora e não há padronização no arquivamento eletrônico dos documentos. Não existe um arquivo digital único. Há um arquivo físico, porém o armazenamento também não é padronizado. Funcionários relataram que demoraram horas para encontrar um documento e por fim tiveram que pedir novamente ao cliente. Além disso, a equipe não realiza reuniões periódicas. Pontuação: 0</p>	<p>Embora a empresa não utilize software de gestão, todas as informações (financeiras, clientes, recursos humanos) ficam disponíveis em planilhas no Dropbox e todos possuem acesso. Existem critérios para o armazenamento das informações. Pontuação: 4</p>	<p>A empresa passou por uma mudança de endereço há um ano e neste novo endereço o empresário investiu na estrutura pensando no armazenamento e segurança das informações. As informações do negócio, físicas e digitais, são organizadas e armazenadas de maneira padronizada. As informações digitais são armazenadas na nuvem. Todos os colaboradores sabem onde buscar as informações. A empresa possui um software de gestão, no entanto as informações financeiras não são alimentadas no software, porém o empresário alimenta uma planilha armazenada na nuvem. Pontuação: 4</p>	<p>A empresa passou por uma mudança de endereço há dois anos e neste novo endereço o empresário investiu na estrutura pensando no armazenamento das informações. No entanto os dados digitais ficam armazenados na empresa, num servidor, ou seja, ficam vulneráveis. As informações físicas e digitais são organizadas e armazenadas de maneira padronizada, de forma que todos os colaboradores sabem onde buscar as informações. A empresa possui um software de gestão, porém nem todas as informações financeiras são atualizadas. Pontuação: 4</p>	<p>A empresa passou por uma mudança de endereço há um ano e ao contrário dos outros empresários que adequaram a sua nova estrutura para armazenar melhor os documentos físicos e digitais, este empreendedor não pensou nisso. O layout não favorece a busca rápida de documentos e não existe uma padronização para armazenamento dos documentos digitais. Pontuação: 0</p>	<p>A empresa possui um software de gestão que é alimentado impecavelmente todos os dias. Entretanto, o empreendedor é desfavorável a arquivos digitais, por isso, possui duas salas para fazer o arquivo físico dos documentos. Os documentos são organizados e armazenados de maneira que ele possa utilizá-los rapidamente quando precisar. O empreendedor relatou que em meses que o movimento em sua corretora é muito grande e ele não consegue se dedicar ao armazenamento dos documentos, ele contrata um profissional <i>free lance</i>, para acomodar os documentos corretamente. Pontuação: 4</p>	<p>A empresa possuía três softwares de gestão, sendo que as informações não eram conciliadas, assim, para saber o faturamento da empresa, por exemplo, demorava-se três dias. Atualmente a empresa possui apenas um software de gestão em funcionamento, porém nem todas as funcionalidades do mesmo estão sendo aproveitadas. Há alguns meses a empresa passou a padronizar o arquivamento eletrônico dos documentos, facilitando a sua busca, porém os documentos dos clientes mais antigos ainda não estão armazenados da forma correta. Pontuação: 3</p>
<p>Busca de oportunidades e iniciativa</p>	<p>O empresário não busca saber informações</p>	<p>O empreendedor e seu sócio possuem informações sobre</p>	<p>O empreendedor possui informações de diversas áreas de</p>	<p>O empreendedor possui informações sobre a área de</p>	<p>O empreendedor possui algumas informações sobre o seu negócio,</p>	<p>O empreendedor possui várias informações sobre o</p>	<p>O empreendedor possui várias informações sobre o</p>

	<p>sobre a concorrência e nem mesmo está atento às inovações sobre o seu segmento. O foco do seu negócio ainda é o seguro de automóvel e não vê a sua corretora ampliando o faturamento com outros tipos de seguros. Pontuação: 1</p>	<p>diversas áreas de gestão da empresa, assim como informações sobre o segmento, porém não procura saber sobre a concorrência e por consequência não identifica oportunidades de melhorias a partir da análise dos processos da concorrência. Pontuação: 2</p>	<p>gestão sobre o seu próprio negócio e busca informações sobre os seus concorrentes e identifica como melhorar o seu negócio e/ou novas oportunidades a partir das informações encontradas. Cabe ressaltar que as informações sobre a concorrência não são documentadas. Pontuação: 4</p>	<p>vendas e parcialmente sobre a área financeira. Além disso busca constantemente informações sobre a concorrência, porém não documenta tais informações e não as utiliza para melhorar o seu negócio, considerando que tem dificuldades para promover mudanças. Pontuação: 3</p>	<p>porém não faz qualquer pesquisa a respeito da concorrência. Pontuação 1</p>	<p>seu negócio, por outro lado não avalia a concorrência. O corretor de seguros chegou a afirmar que é muito bom no que faz, entretanto foi questionado que era bom em relação a quem? Uma vez que não avalia o desempenho dos seus concorrentes. Pontuação: 2</p>	<p>seu negócio e relaciona-se com a concorrência na intenção de buscar informações estratégicas para o seu negócio. Entretanto, essas informações não são documentadas e não são aferidas. Da mesma forma ele não implementa mudanças em seu negócio a partir dessas informações. Pontuação: 3</p>
<p>Planejamento e monitoramento sistemático</p>	<p>A visão de futuro dos sócios é divergente, sendo que um dos sócios pretende fechar o estabelecimento. Diante disso, não é possível elaborar o planejamento estratégico. A empresa também não possui planejamento tático e operacional, sendo que, segundo os funcionários, “cada dia é vivido de cada vez”. Pontuação: 0</p>	<p>O empreendedor e seu sócio possuem visão de futuro sobre a empresa, porém as informações não estão documentadas. A consequência é a ausência de um planejamento estratégico. Além disso, não há o planejamento tático e operacional. Pontuação: 1</p>	<p>O empresário possui visão de futuro sobre a empresa, porém a mesma não está escrita e por consequência não possui o planejamento estratégico. Da mesma forma, os planejamentos tático e operacional não são realizados. Pontuação: 1</p>	<p>O empreendedor não possui informações sobre a visão de futuro para sua empresa, portanto não possui planejamento estratégico. Da mesma forma, não possui os planejamentos tático e operacional. Pontuação: 0</p>	<p>O empreendedor não possui informações sobre a visão de futuro para sua empresa, portanto não possui planejamento estratégico. Da mesma forma, não possui os planejamentos tático e operacional. Está pensando em iniciar a construção do planejamento estratégico para 2019, entretanto não começou a fazer os levantamentos dos dois últimos anos para iniciar a elaboração de tal planejamento. Pontuação: 0</p>	<p>O empreendedor possui visão clara sobre o futuro da empresa e possui o planejamento estratégico para os próximos oito anos. Esse planejamento possui apenas a visão de futuro e objetivos estratégicos, ou seja, não possui a missão e valores da empresa, porém é o fio condutor da empresa, uma vez que esses objetivos são desmembrados até o planejamento operacional. Tanto o planejamento estratégico, como o operacional está documentado. O</p>	<p>A empresa não possui uma visão de futuro sólida, ou seja, ora os sócios falam uma coisa, ora falam outra. Os planejamentos tático e operacional não são realizados. Pontuação: 0</p>

						planejamento operacional mensal é colocado numa lousa branca em frente à mesa do empreendedor. Pontuação: 4	
Estabelecimento de Metas	O empreendedor não estabelece metas para o seu negócio. Pontuação: 0	A empresa não possui qualquer tipo de meta. Pontuação: 0	Embora o empreendedor faça o acompanhamento dos resultados do mês atual com o mesmo mês do ano anterior, não são estabelecidas metas para o negócio. Pontuação: 0	O empreendedor não estabelece metas para a empresa e equipe. Pontuação: 0	O empreendedor não estabelece metas para a empresa e equipe. Pontuação: 0	Embora o empresário não tenha colaboradores, ele estabelece metas para a sua empresa e para si e as acompanha semanalmente. Pontuação: 4	Não há metas estabelecidas para a empresa e nem para a equipe. Pontuação: 0
Correr riscos calculados	A partir da Trilha de Aprendizagem, o empreendedor passou a fazer o controle financeiro de forma exímia. Por outro lado, ele apenas compara o faturamento de um mês em relação a outro e não acompanha outros indicadores e nem mesmo compara o resultado líquido em relação ao mesmo período do ano anterior. Pontuação: 3	A partir da Trilha de Aprendizagem, o empreendedor passou a fazer o controle de fluxo de caixa. As informações são confiáveis, porém o empresário não analisa outros tipos de indicadores. Pontuação: 3	O empreendedor possui todas as informações financeiras sobre o negócio e apura os indicadores de lucratividade e ponto de equilíbrio mensalmente. Pontuação: 4	A empresa possui as informações a respeito do faturamento e parte dos seus gastos, porém as informações relativas a retirada dos sócios não é confiável, pois os empresários não as anotam na totalidade. Pontuação: 2	A menos de um ano a empresa possui as informações financeiras sobre o negócio (faturamento e gastos), porém não é feito o acompanhamento dos indicadores financeiros. Recentemente a empresa mudou de endereço e por consequência aumentou os seus gastos (aluguel, despesas com energia elétrica) e não foi dimensionado o quanto a empresa precisaria faturar a mais para pagar tais gastos extras. Pontuação: 3	O empreendedor possui informações sobre a situação financeira da empresa e apura a lucratividade e ponto de equilíbrio mensais. Pontuação: 4	A empresa possui as informações sobre o faturamento e gastos, porém não são calculados os indicadores financeiros do negócio, como lucratividade, ponto de equilíbrio. Pontuação: 3
TOTAL DA PONTUAÇÃO	10 pontos	19 pontos	30 pontos	18 pontos	10 pontos	32 pontos	21 pontos

Fonte: Elaboração própria (2018).

As características que apresentaram menor pontuação foram estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático, congruentes com os dados apresentados no Gráfico 3. Esse resultado pressupõe que os empreendedores, mesmo após participarem da trilha, têm dificuldades para planejar, estabelecer metas e monitorar os seus resultados. Esse é um dado preocupante, pois a inovação dentro de um negócio surge a partir de estratégias de planejamento, podendo ser um diferencial competitivo fundamental para a sobrevivência de um negócio num ambiente de grande concorrência (JOHANNESSEN; OLSEN; OLAISEN, 1999; DORNELAS, 2003).

Por outro lado, a maior pontuação foi a característica correr riscos calculados, divergindo com os maiores resultados apresentados no Gráfico 3, demonstrando a preocupação desses gestores com as informações financeiras do seu negócio. Seguidas das características busca de informações, exigência de qualidade e eficiência e persistência.

As empresas que mais se aproximam do modelo conceitual são as empresas F e C, somando 32 (trinta e dois) e 30 (trinta) pontos, respectivamente. É importante ressaltar que ambas as empresas possuem diferenças significativas em sua estrutura organizacional, principalmente em número de funcionários, tamanho do escritório e faturamento, no entanto assemelham-se em percentual de lucratividade, conforme observado através da análise documental realizada nas empresas. Em contrapartida, as empresas que apresentaram a menor pontuação, dez pontos, empresas A e E, possuem estrutura bem próximas, em termos de número de funcionários, tamanho e *layout* do escritório e faturamento. É possível inferir que a estrutura organizacional física do negócio e o número de seus funcionários não influenciam na construção do conhecimento para a tomada de decisão.

A presença da GI pode ser identificada na característica exigência da qualidade e eficiência. É possível identificar que as empresas que obtiveram uma pontuação maior nessa característica, também obtiveram uma pontuação total maior, pode-se deduzir que primam pela GI e que possuem maior assertividade na tomada de decisão.

No entanto, nem todas as empresas evoluíram para a GC, uma vez que existe uma dependência entre a GI e a GC (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014). A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) pressupõe a interação com

outras pessoas através da socialização e externalização, no entanto nenhuma empresa realiza reuniões com a equipe e poucas fornecem *feedbacks* aos colaboradores ou com aqueles que podem contribuir com a empresa, diante disso é possível que a tomada de decisão ocorra sem que aconteça a GC.

Por outro lado, o indivíduo precisa possuir ColInfo para agir sobre as informações que recebe e o conhecimento que ele adquire (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014), porém o que se vê na pesquisa é que poucos empreendedores agem com base nas informações que têm, uma vez que não é prática comum a tomada de decisão ter o embasamento na análise de relatórios, leitura de indicadores de desempenho e análise de cenários. Assim, percebe-se uma lacuna no empresário no que tange a ColInfo.

É iminente a necessidade de desenvolver práticas que incentivem a busca, armazenamento, recuperação e uso da informação, desdobrando no desenvolvimento do pensamento crítico a respeito da informação. O fomento da aprendizagem coletiva contínua e a busca por um objetivo comum, são premissas para a criação e o compartilhamento de conhecimentos dentro de uma organização (FONG, 2003).

Aquelas empresas que não estimulam a interação entre os colaboradores, a troca de ideias e experiências, está negligenciando a sua cultura informacional. A GC influencia e é influenciada pela cultura da informação, para Detlor *et al.* (2006) o comportamento da informação é mais influente que os processos e políticas de gerenciamento da organização, Curry e Moore (2003) consideram que tanto a cultura da informação como a cultura organizacional, são pilares essenciais para transformar uma organização baseada no conhecimento.

Outro ponto a ressaltar, é que as interações incentivam a inovação e o intraempreendedorismo, pois estes são motivados pela GC. Essa correlação da inovação, intraempreendedorismo, GC e ColInfo está implícita no texto de Stevenson e Jarillo (1990), que incita a criação de grupos de trabalho, seja formal ou informal, no intuito de que possam identificar oportunidades e promover ações que garantam a competitividade da empresa. É bom lembrar que a característica busca de oportunidades e iniciativa obteve uma pontuação mediana, conferindo que as empresas não possuem a cultura de estímulo constante.

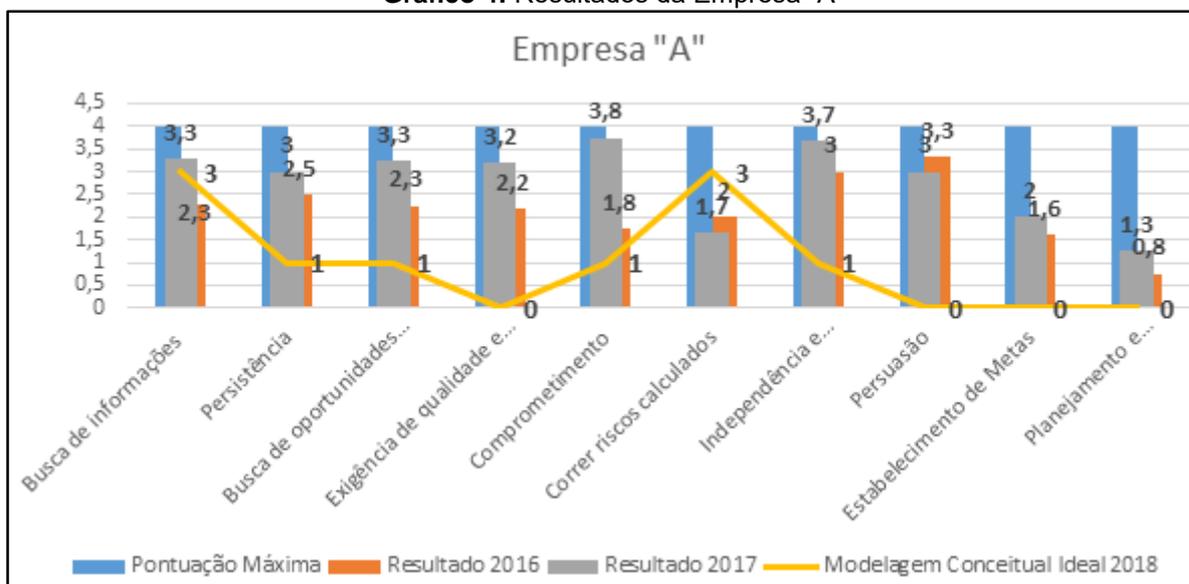
Além disso, as empresas pesquisadas apresentaram menor pontuação nas características planejamento e monitoramento sistemático e estabelecimento de

metas, traduzindo que tanto colaboradores como empreendedores não possuem um comportamento estratégico. Segundo Burgelman (1983) todos os colaboradores, inclusive aqueles que trabalham no nível operacional da empresa, devem possuir um comportamento estratégico, no intuito de fortalecer as práticas de intraempreendedorismo, assim como a busca de oportunidades e inovação. A ColInfo contribuirá para desenvolver o pensamento estratégico, promovendo o intraempreendedorismo e inovação, considerando que tudo começa com o compartilhamento da visão de futuro da empresa (JOHANNESSEN; OLSEN; OLAISEN, 1999).

Os Gráficos 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 referem-se às empresas A, B, C, D, E, F e G, respectivamente e demonstram a comparação da avaliação diagnóstica preenchidas em 2016 e 2017, antes e depois do empreendedor capacitar-se na “Trilha de Aprendizagem em Gestão para os Corretores de Seguros”. Os gráficos também apresentam uma correlação com o modelo conceitual, conforme pontuação do Quadro 27, identificado nas empresas durante as visitas, ou seja, o mundo real das empresas.

Empresa “A”

Gráfico 4: Resultados da Empresa “A”



Fonte: Elaboração própria (2018).

Primeiramente, percebeu-se discrepância entre as respostas das avaliações diagnósticas preenchidas em 2016 e 2017 pelo próprio empreendedor em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita à empresa.

As discrepâncias que ficaram igual e maior que três em relação a avaliação diagnóstica preenchida em 2017 foram a exigência de qualidade e eficiência e persuasão. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 26 que o empreendedor respondeu que era totalmente aplicável, “procuro armazenar as informações de uma maneira que eu consigo recuperá-la rapidamente durante uma tomada de decisão”, no entanto não há padronização no arquivamento eletrônico dos documentos, os dados de clientes ficam fragmentados em vários computadores e eles dispendem de bastante tempo procurando documentos. Outro exemplo foi a Afirmativa 5, “envolvo as pessoas pelo entusiasmo com que transmito as informações”, em que o empreendedor respondeu totalmente aplicável, porém devido as divergências entre os sócios, os colaboradores acabam ficando inseguros dentro da empresa com as informações desencontradas.

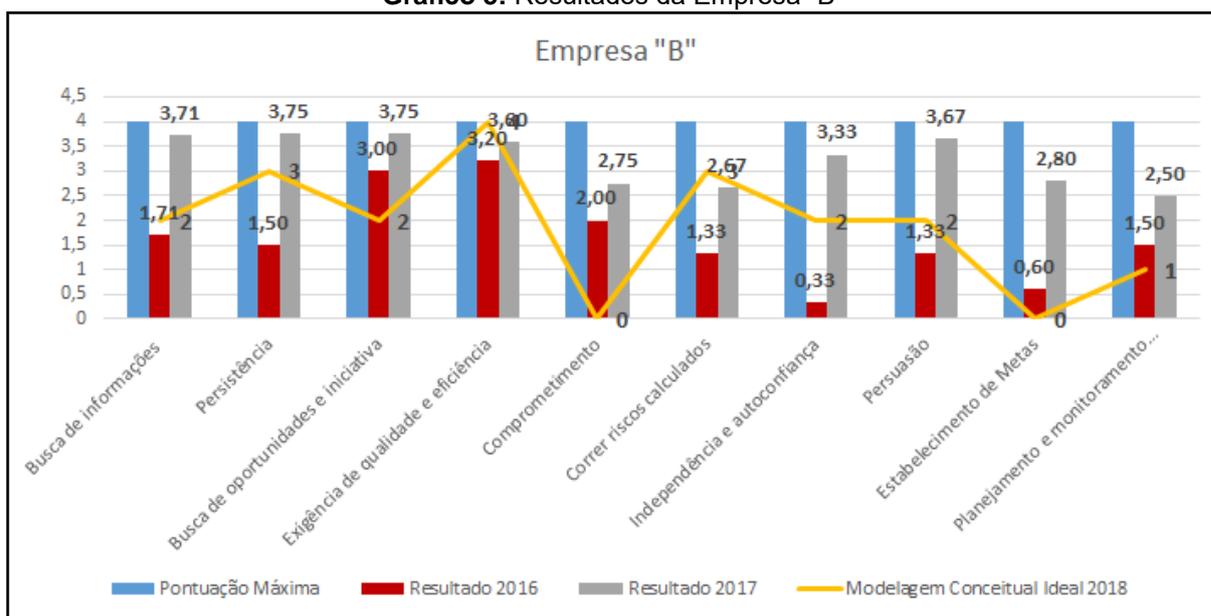
As discrepâncias que ficaram igual e maior que dois em relação a avaliação diagnóstica preenchida em 2017 foram persistência, busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, independência e autoconfiança e estabelecimento de metas. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, outro exemplo foi a Afirmativa 28, “antes de tomar uma decisão analiso as informações sobre o cenário interno e externo para não me arrepender”, que o empreendedor respondeu muito aplicável, entretanto o empreendedor não faz pesquisa com a concorrência e nem acompanha as tendências de seu segmento. Outro exemplo foi a Afirmativa 11, “as informações sobre a visão de futuro da minha empresa e como estabeleço metas e indicadores não precisam ser compartilhados com a equipe”, que o empreendedor respondeu pouco aplicável, porém não há reuniões com a equipe e os mesmos desconhecem quais são as atribuições e competências de seu cargo.

Infere-se que o empreendedor respondeu as afirmativas como gostaria que as tomadas de decisões ocorressem em sua empresa, no entanto, elas diferem do mundo real, ou seja, do que de fato ocorre no ambiente de trabalho. Conforme abordado anteriormente, a cultura informacional está relacionada ao padrão de comportamentos e atitudes de uma organização, principalmente com ao comportamento e à atitude do líder, sendo exemplo e espelho para os seus liderados.

É importante ressaltar que a principal mudança relatada pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foi a implementação dos controles financeiros e a criação da presença nas duas principais mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*), no entanto a empresa não tem atualizado o perfil constantemente.

Empresa "B"

Gráfico 5: Resultados da Empresa "B"



Fonte: Elaboração própria (2018).

Percebeu-se, inicialmente, uma evolução comparada a avaliação diagnóstica preenchida em 2016 e a outra preenchida em 2017, após a Trilha de Aprendizagem, principalmente quanto às CCE busca de informações, persistência, correr riscos calculados, independência e autoconfiança, persuasão, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos.

Por outro lado, há discrepâncias entre as respostas da avaliação diagnóstica preenchida pelo próprio empreendedor em 2017 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita a empresa, no entanto nenhuma discrepância ficou igual ou maior que três.

As discrepâncias que ficaram igual e maior que dois em relação a avaliação diagnóstica preenchida em 2017 envolveram o comprometimento e estabelecimento de metas. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 13,

“comprometo-me a cumprir metas e resultados, assumindo pessoalmente as responsabilidades sobre o uso da informação de forma ética e legal”, que o empreendedor respondeu totalmente aplicável, entretanto a empresa não estabelece quaisquer tipos de metas.

No entanto, se a comparação ocorrer com a avaliação diagnóstica preenchida em 2016 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita, percebeu-se evolução na construção do conhecimento, exceto no que tange às CCE busca de oportunidade e iniciativa, comprometimento e estabelecimento de metas.

Infere-se que o empreendedor possui boa percepção quanto a sua construção do conhecimento para as tomadas de decisões, embora tenha pequenas divergências entre o mundo real com o que ele acredita.

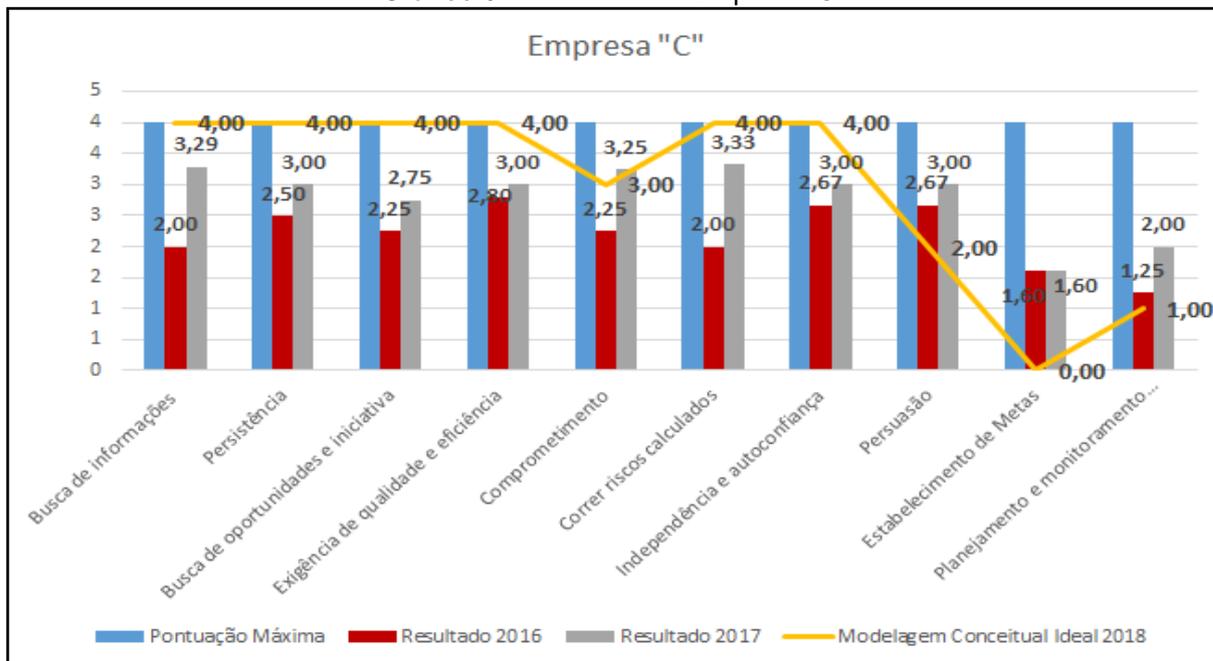
É importante ressaltar que as principais mudanças relatadas pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foram:

- Implementação dos controles financeiros;
- Utilização de um sistema multicálculo⁷, cujo objetivo é reduzir o tempo dispendido em orçamentos;
- Melhoria do Marketing de Relacionamento, a partir da organização dos dados do cadastro do cliente;
- Pesquisa dos serviços com o cliente após sinistro.

⁷ Um sistema multicálculo para corretora de seguros realiza a cotação simultânea em todas as seguradoras.

Empresa "C"

Gráfico 6: Resultados da Empresa "C"



Fonte: Elaboração própria (2018).

Percebeu-se uma evolução na comparação entre a avaliação diagnóstica preenchida em 2016 e a outra preenchida em 2017, após a Trilha de Aprendizagem, principalmente quanto às CCE busca de informações, comprometimento e correr riscos calculados.

Há pequenas discrepâncias entre as respostas da avaliação diagnóstica preenchida pelo próprio empreendedor em 2017 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita a empresa, nenhuma discrepância ficou igual ou maior que dois.

A maior discrepância foi relativa ao estabelecimento de metas, em relação à avaliação diagnóstica preenchida em 2017. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 13, "comprometo-me a cumprir metas e resultados, assumindo pessoalmente as responsabilidades sobre o uso da informação de forma ética e legal", que o empreendedor respondeu muito aplicável, entretanto a empresa não estabelece quaisquer tipos de metas.

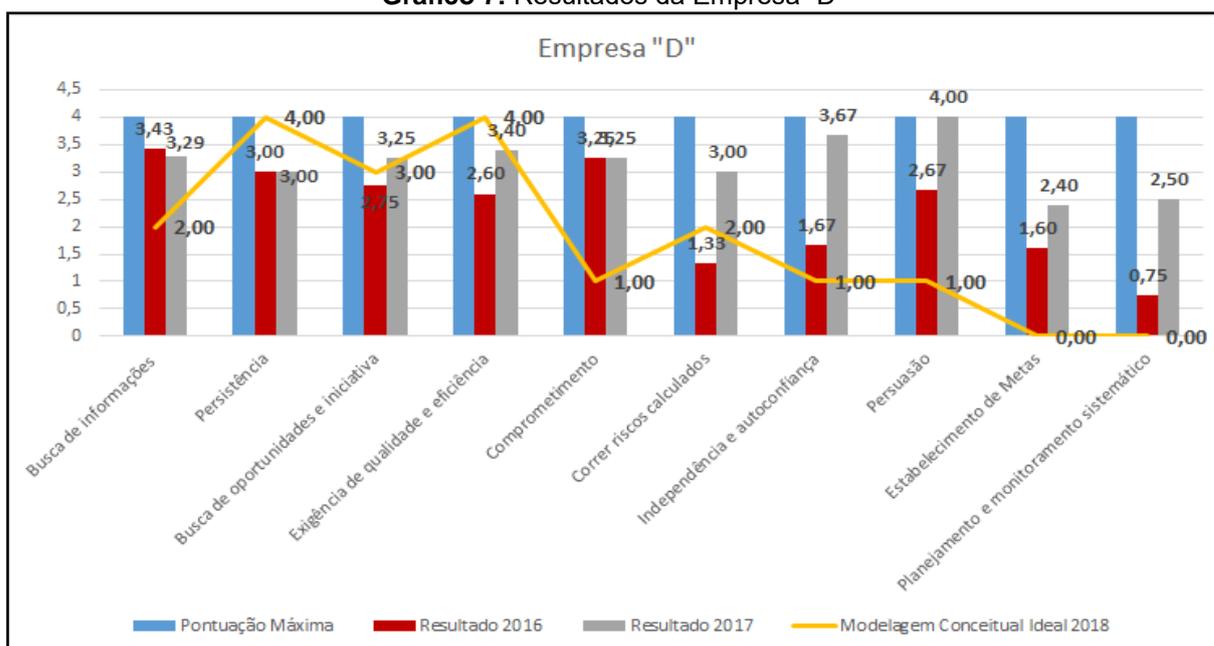
Inferese que o empreendedor possui ótima percepção quanto a sua construção do conhecimento para as tomadas de decisões, embora tenha pequenas divergências entre o mundo real com o que ele acredita.

É importante ressaltar que as principais mudanças relatadas pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foram:

- Implementação dos controles financeiros;
- Análise e comparação dos relatórios com base no mesmo período do ano anterior;
- Elaboração de um site institucional;
- Criação da presença nas duas principais mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*);
- Nova estrutura física, favorecendo o armazenamento correto das informações;
- Mudança de endereço, cumprindo com as exigências municipais para vagas no estacionamento para idosos e deficientes, antes desconhecidas pelo empresário.
- Fachada voltada para melhorar o visual merchandising da empresa.

Empresa "D"

Gráfico 7: Resultados da Empresa "D"



Fonte: Elaboração própria (2018).

Foi possível perceber uma evolução acentuada comparada a avaliação diagnóstica preenchida em 2016 e a outra preenchida em 2017, após a Trilha de Aprendizagem, quanto às CCE busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, independência e autoconfiança, persuasão, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático. Por outro lado, houve uma pequena involução na CCE busca de informações.

Houve discrepâncias entre as respostas das avaliações diagnósticas preenchidas em 2016 e 2017 pelo próprio empreendedor em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita a empresa.

A discrepância que ficou igual a três em relação a avaliação diagnóstica preenchida em 2017 foi a persuasão. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 20 que o empreendedor respondeu que era totalmente aplicável, “consigo influenciar as pessoas, seja colaboradores, clientes, fornecedores ou outros interessados em meu negócio, a fazerem o que é preciso para alcançar os objetivos e resultados desejados utilizando informações com efetividade”, no entanto o empresário e seu sócio não possuem visão de futuro sobre o negócio, existe uma insegurança para promover mudanças em decorrência da falta de informação. Durante a entrevista com os colaboradores ficou evidente que eles ressentem a insegurança dos sócios em relação ao negócio devido à falta de informações, principalmente porque eles informaram que a necessidade de contratação de um novo colaborador é nítida, mas os empresários explicitam que não sabem se conseguem pagar tal colaborador, deixando, inclusive, os colaboradores inseguros em relação à sobrevivência do negócio.

As discrepâncias que ficaram acima de dois em relação a avaliação diagnóstica preenchida em 2017 foram comprometimento, independência e autoconfiança, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 12, que o empreendedor respondeu não aplicável, “fico inseguro ao comunicar a minha equipe informações que resultarão na mudança de normas, regras e/ou metas”, porém os funcionários relataram que o empreendedor acaba se explicando em demasia quando

alguma regra ou norma da empresa é alterada, gerando insegurança para aqueles que estão ouvindo. Outra afirmativa que demonstra discrepância foi a Afirmativa 24, assinalada como muito aplicável pelo empreendedor, “o meu planejamento de longo prazo é dividido em etapas de curto prazo, para que eu possa monitorar sistematicamente os meus resultados e dependendo dessas informações corrigir algum problema”, porém o empreendedor nem possui visão de futuro sobre a empresa e por consequência não há um planejamento e nem estabelecimento de metas.

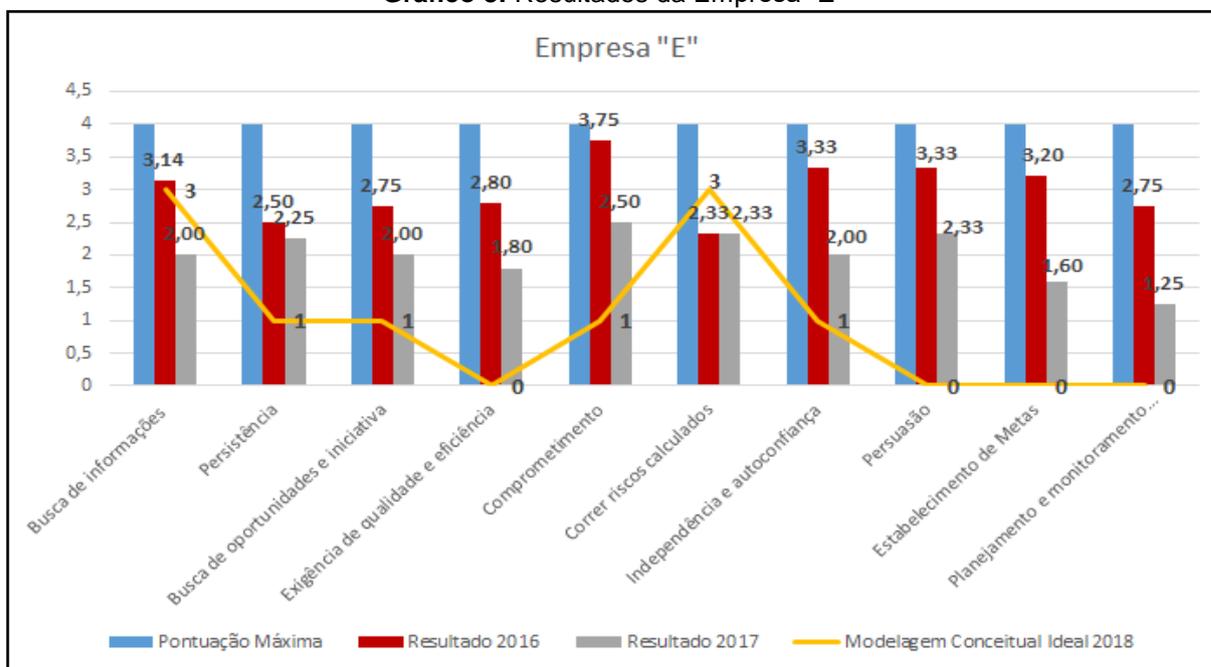
Infere-se que o empreendedor respondeu as afirmativas como gostaria que suas tomadas de decisões ocorressem na empresa, no entanto, elas diferem do mundo real, ou seja, do que de fato ocorre no ambiente de trabalho. Conforme abordado anteriormente, a cultura informacional exige comprometimento das pessoas, principalmente dos líderes que conduzem os demais colaboradores através do exemplo de suas ações.

É importante ressaltar que as principais mudanças relatadas pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foram:

- Implementação dos controles financeiros, embora eles ainda são deficientes;
- Elaboração de um site institucional;
- Criação da presença nas duas principais mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*);
- Nova estrutura física, favorecendo o armazenamento correto das informações;

Empresa "E"

Gráfico 8: Resultados da Empresa "E"



Fonte: Elaboração própria (2018).

Percebeu-se uma regressão comparada a avaliação diagnóstica preenchida em 2016 e a outra preenchida em 2017, após a Trilha de Aprendizagem, sendo que apenas a CCE correr riscos calculado manteve-se inalterada. Considerando que o empreendedor relata várias mudanças a partir de sua participação na Trilha de Aprendizagem, infere-se que o mesmo tenha ficado mais crítico ao responder pela segunda vez a avaliação diagnóstica. O gestor foi questionado se a sua empresa sentiu os efeitos da crise econômica do País e o mesmo informou que o faturamento da empresa tem crescido ao longo do ano, portanto, não tem sentido os efeitos da crise.

Há pequenas discrepâncias entre as respostas da avaliação diagnóstica preenchida pelo próprio empreendedor em 2017 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita a empresa, houve apenas uma discrepância que ficou maior que dois, relacionada a CCE persuasão. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 5 que o empreendedor respondeu que era muito aplicável, “envolvo as pessoas pelo entusiasmo com que transmito as informações”, entretanto ele não possui visão de futuro do negócio e nem busca informações sobre o segmento,

nesse sentido não existe envolvimento das pessoas que o rodeia. Durante a entrevista com os colaboradores, os mesmos disseram que não se sentem seguros quanto ao futuro da empresa, uma vez que o empreendedor não fala sobre o desempenho da empresa e a empresa não cumpre algumas exigências trabalhistas.

Outra discrepância foi relativo ao estabelecimento de metas, em relação à avaliação diagnóstica preenchida em 2017. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 13, “comprometo-me a cumprir metas e resultados, assumindo pessoalmente as responsabilidades sobre o uso da informação de forma ética e legal”, que o empreendedor respondeu muito aplicável, entretanto a empresa não estabelece quaisquer tipos de metas.

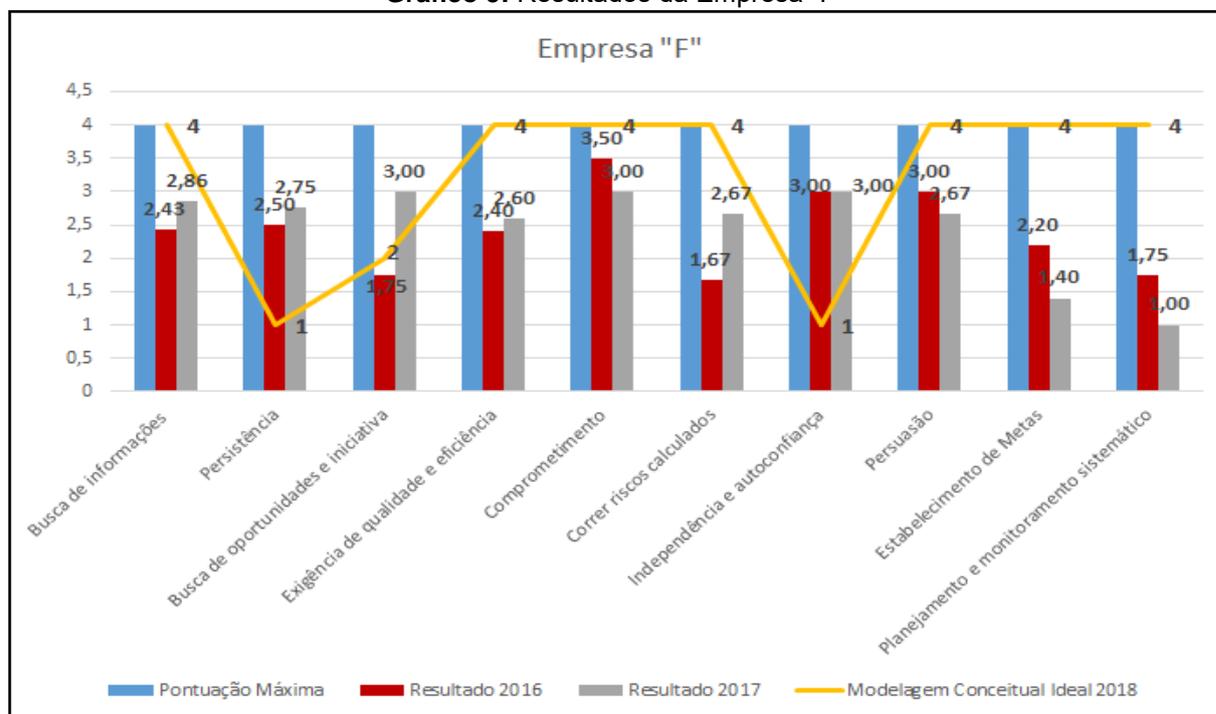
Infere-se que o empreendedor possui ótima percepção quanto a sua construção do conhecimento para as tomadas de decisões, embora tenha pequenas divergências entre o mundo real e aquele em que ele acredita.

É importante ressaltar que as principais mudanças relatadas pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foram:

- Implementação dos controles financeiros;
- Elaboração do site;
- Presença nas duas principais mídias sociais (*Facebook e Instagram*);
- Mudança de endereço, com um espaço para o bem-estar do funcionário (copa e área de descanso);
- Aumento de um colaborador;
- Remodelagem da logomarca;
- Descentralização das atribuições administrativas;
- Troca do escritório de contabilidade.

Empresa "F"

Gráfico 9: Resultados da Empresa "F"



Fonte: Elaboração própria (2018).

Foi observada uma regressão comparada à avaliação diagnóstica preenchida em 2016 e a outra preenchida em 2017, após a Trilha de Aprendizagem, nas CCE comprometimento, persuasão, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático. O empreendedor teve 100% de participação na Trilha de Aprendizagem e implementou algumas mudanças após a participação na trilha, por isso, infere-se que o mesmo tenha ficado mais crítico ao responder pela segunda vez a avaliação diagnóstica. A empresa não reduziu o faturamento nos últimos anos e meses, portanto a empresa não sentiu os efeitos da crise econômica do País.

Há pequenas discrepâncias negativas entre as respostas da avaliação diagnóstica preenchida pelo próprio empreendedor em 2017 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita à empresa e houve apenas uma discrepância que ficou igual a dois, relacionada a CCE independência e confiança. Quando se efetuou a comparação com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 12 que o empreendedor respondeu que era pouco aplicável, "fico inseguro ao comunicar a minha equipe informações que resultarão na mudança de normas, regras e/ou

metas”, embora ela não tenha equipe, o mesmo apresenta muita insegurança para mudar inclusive as suas metas.

Um fato que chamou a atenção foram as discrepâncias positivas, ou seja, o empreendedor ao assinalar as afirmativas da avaliação diagnóstica identificou um comportamento inferior ao que de fato ele faz, por exemplo, na Afirmativa 18 o empreendedor respondeu como não aplicável a afirmação “tenho o planejamento da minha empresa formalizado para os próximos anos através do registro dos resultados e gestão da informação e deixo claro para a minha equipe qual é o papel deles para a conquista das metas e dos resultados desejados”, no entanto o empreendedor possui o planejamento estratégico e operacional documentados. Quando questionado sobre isso, ele entendeu que os documentos que possuía não se tratavam de um planejamento, embora o assunto tenha sido tratado na Trilha de Aprendizagem.

Infere-se que o empreendedor possui uma percepção inferior quanto a sua construção do conhecimento para as tomadas de decisões em relação àquela que realmente pratica, apresentando divergências entre o mundo real com o que ele acredita. Esse fato pode ser explicado em decorrência do excesso de insegurança que o empreendedor possui para tomada de decisões.

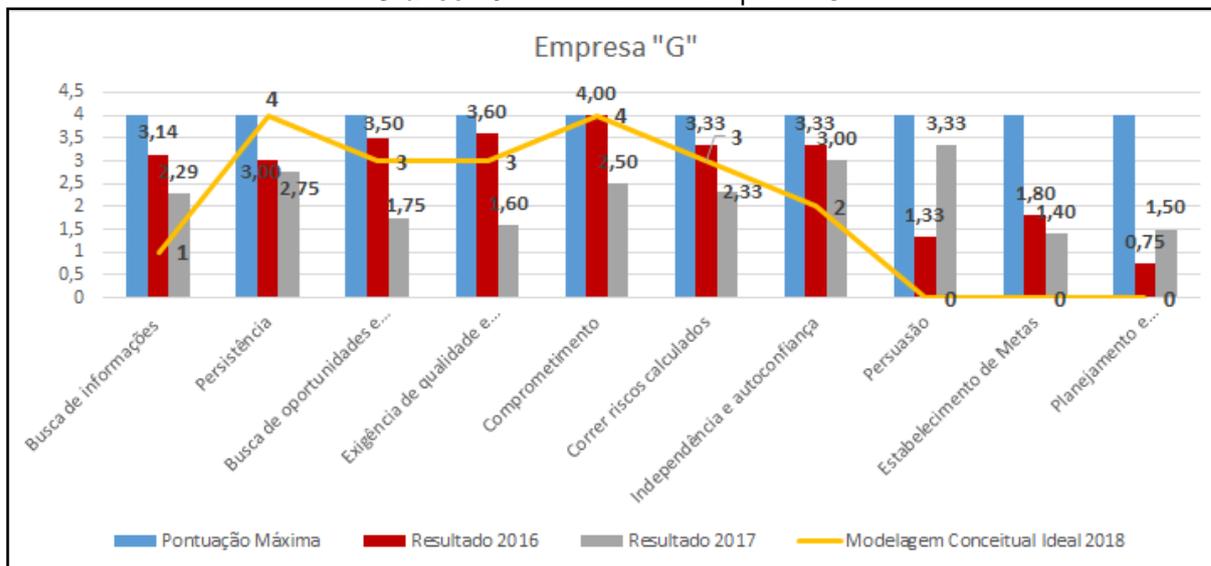
É importante ressaltar que as principais mudanças relatadas pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foram:

- Estabelecimento de metas;
- Melhoria da comunicação com o cliente: e-mail com informações sobre a contratação e orçamento, rapidez nas respostas aos clientes;

O empreendedor disse que participou da Trilha de Aprendizagem para saber se o seu faturamento e estrutura poderiam ser ampliados, porém, identificou que há outros corretores com o rendimento inferior ao seu, por isso, acomodou-se.

Empresa "G"

Gráfico 10: Resultados da Empresa "G"



Fonte: Elaboração própria (2018).

Notou-se uma regressão comparada à avaliação diagnóstica preenchida em 2016 e a outra preenchida em 2017, após a Trilha de Aprendizagem, em todas as CCE, exceto persuasão. O empreendedor teve 100% de participação na Trilha de Aprendizagem e implementou várias mudanças após a participação na trilha, por isso, infere-se que o mesmo tenha ficado mais crítico ao responder pela segunda vez a avaliação diagnóstica. A empresa não reduziu o faturamento nos últimos anos e meses, portanto a empresa não sentiu os efeitos da crise econômica do País.

Existem discrepâncias entre as respostas da avaliação diagnóstica preenchida pelo próprio empreendedor em 2017 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita a empresa e houve apenas uma discrepância acima de três, relacionada a CCE persuasão. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 5 que o empreendedor respondeu que era muito aplicável, “envolvo as pessoas pelo entusiasmo com que transmito as informações”, entretanto, observou-se que o empreendedor não transmite informações para a equipe, deixando-os inseguros e não sendo persuasivo.

As outras principais discrepâncias estão relacionadas às CCE busca de informação, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático. Comparando com as práticas adotadas pela empresa e a avaliação diagnóstica

preenchida pelo empreendedor, um exemplo foi a Afirmativa 13, “comprometo-me a cumprir metas e resultados, assumindo pessoalmente as responsabilidades sobre o uso da informação de forma ética e legal”, que o empreendedor respondeu muito aplicável, entretanto a empresa não estabelece quaisquer tipos de metas.

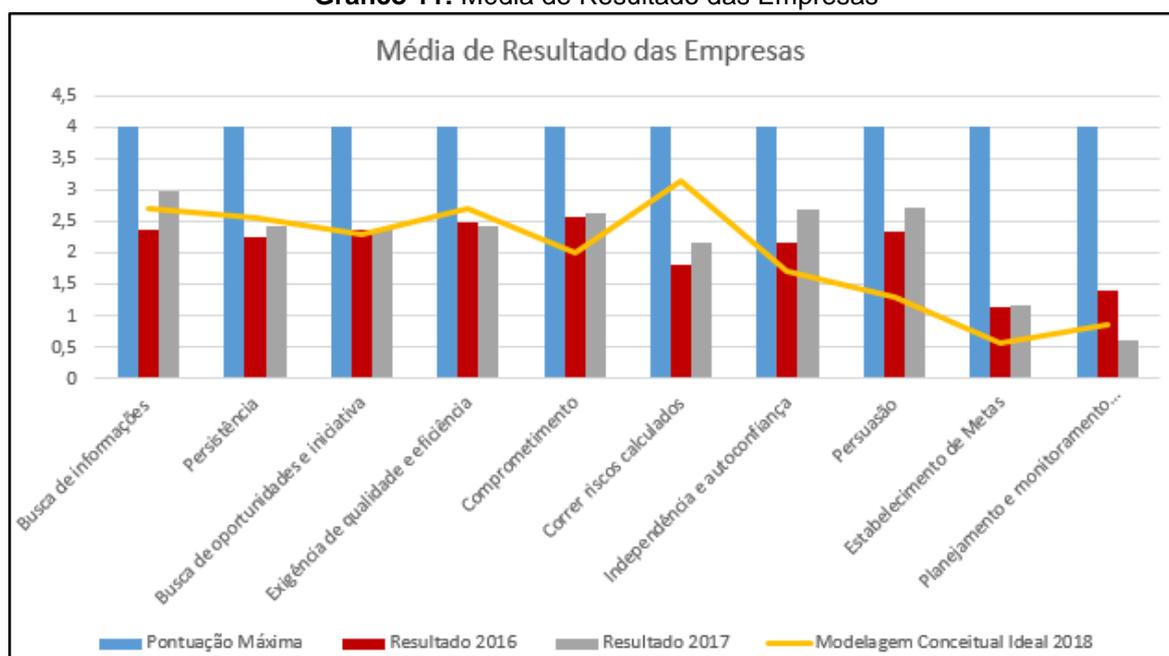
Inferese que o empreendedor possui ótima percepção quanto a sua construção do conhecimento para as tomadas de decisões, embora tenha pequenas divergências entre o mundo real em relação àquele em que acredita.

É importante ressaltar que as principais mudanças relatadas pelo empresário durante e/ou após a Trilha de Aprendizagem foram:

- Utilização de apenas um software de gestão, facilitando o acesso às informações da empresa;
- Levantamento das atribuições e competências dos colaboradores, assim como implementação da avaliação de desempenho.
- Utilização do sistema bancário através do Internet Banking, otimizando o tempo dos colaboradores e sócio;
- Padronização do armazenamento dos arquivos eletrônicos.

Média das Empresas do Estado

Gráfico 11: Média de Resultado das Empresas



Fonte: Elaboração própria (2018).

O Gráfico 11 apresenta a média dos resultados das empresas visitadas. **Notaram-se** discrepâncias razoáveis e negativas entre as respostas da avaliação diagnóstica preenchida pelos empreendedores em 2017 em comparação com o modelo conceitual levantado durante a visita às empresas, principalmente no que tange às CCE persuasão, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos e independência e autoconfiança. Por outro lado, foi observada uma discrepância elevada e positiva, ou seja, os empreendedores assinalaram na avaliação diagnóstica um comportamento inferior ao que fazem no que tange à CCE correr riscos calculados.

6.6 Estágios 6 e 7 - Identificação das mudanças que seriam possíveis e desejáveis e ações para melhorar a situação problemática

Os Estágios 6 e 7 acontecem de forma paralela e em articulação, uma vez que ao identificar possíveis mudanças, é elaborada uma lista de recomendações às mudanças para resolvê-las. Nesse contexto, esta subseção apresenta o DSC sobre a existência ou aplicação da ColInfo no processo de construção de conhecimento para tomada de decisão correlacionadas com as CCE. Em seguida, são apresentadas as mudanças e ações para melhorar esse processo de tomada de decisão com base no desenvolvimento da ColInfo.

6.6.1 Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

O DSC foi elaborado a partir da coleta de dados advindas da análise documental e o resultado das entrevistas dos empreendedores e colaboradores das empresas A, B, C, D, E, F e G.

O Quadro 28 destaca as reflexões sobre a existência ou aplicação da ColInfo no processo de construção de conhecimento para tomada de decisão correlacionadas com as CCE, através das expressões-chaves, que contém fragmentos dos discursos da entrevista que carregam a essência das expressões; ideias centrais que representam a existência ou aplicação da ColInfo correlacionadas com as CCE, que categorizam o sentido construído para as expressões chaves; e, a ancoragem, relacionadas ao referencial teórico dessa pesquisa.

Quadro 28: Análise DSC sobre a aplicação/ou não da ColInfo correlacionadas com as CCE

Expressões-chave	Ideias Centrais	Ancoragem
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da ColInfo:</p> <p>Empresa A: "... eu não sabia se o meu negócio dava dinheiro, por isso resolvi fazer os controles financeiros do curso. Hoje eu sei o quanto eu preciso vender para pagar as contas".</p> <p>Empresa B: "... eu sempre fico atento aos jornais, assuntos tratados na reunião do SINCOR que afetam o meu negócio". "Antes do curso eu não tinha controle financeiro, hoje pelo menos sei o que vou pagar e o quanto vou receber, durmo mais tranquilo". "Uso a planilha que o SEBRAE me passou e ela fica no Dropbox, todos têm acesso, não tenho nada a esconder, porque tem trabalha comigo é gente de confiança, família".</p> <p>Empresa C: "Eu tenho muitas informações sobre a corretora, é tanta informação que não tenho tempo de analisar todas elas, mas quando reestruturei o meu negócio (após cisão) fiz de um jeito que tenho todas as informações que preciso para gerenciar e não ser enganado".</p> <p>Empresa D: "Eu leio muita coisa, estou sempre no SINCOR, em eventos da área, sei de muita coisa para o negócio, mas tenho dificuldade de traduzir para a realidade da minha empresa e a minha principal dificuldade é implementar". "Hoje eu sei o quanto a corretora fatura e os gastos da corretora, até sei que ela é saudável, mas o problema sou eu e meu sócio, não conseguimos controlar o quanto a gente gasta em casa. ... Sei que precisávamos nos policiar para fazer esse controle, mas quando vamos ver, o mês já passou e não anotamos nada".</p> <p>Empresa E: "Depois que a "X" (esposa) começou a me ajudar, eu comecei a ter braço para colocar em prática o que aprendi no curso hoje eu sei o quanto preciso faturar para pagar todas as contas e também sei se estou retirando mais do que eu posso".</p>	<p>Busca de informações</p> <p>Padrão 1 – O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p>Padrão 2 – O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p>	<p>McClelland (1987), Mansfield (1987), Doyle (1994), Stevenson e Jarilo (1996), Bruce (1999), De Long e Fahey (2000), Tarapanoff (2001), Rader (2002), Zarifian (2003), Valentim (2004), SEBRAE (2004), Eduteka (2007), Garcia (2007), Lopes e Valentim (2008), Calderon Rehecho (2010,) e Belluzzo (2014).</p>

<p>Empresa F: “Acompanho todos os números do meu negócio: faturamento, gastos, número de clientes, percentual de renovações.... Eu sou bom no que eu faço”.</p> <p>“Quando eu me enrolo para arquivar os documentos, contrato uma <i>free lance</i>, não gosto de ficar procurando informações quando preciso, tem que estar na minha mão de olhos fechados”.</p> <p>Empresa G: “Eu tenho todas as informações, mas não tenho tempo de analisar. ... Sabe, eu faço muita coisa e estou abrindo o terceiro negócio, não dá pra ficar vendo detalhes, sei que está indo bem porque faturamos mais do que gastamos e não tenho dívida”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Eu prefiro fazer o controle financeiro na planilha do SEBRAE, eu não confio em sistema, já vi pessoas que perderam tudo porque estava no sistema, meu negócio é planilha e ficha de cadastro”.</p> <p>Empresa E: “Eu uso o software “X” (nome do software), mas só para cadastro e renovação. Não tenho confiança de usar o financeiro e algum funcionário visualizar a informação. ... Quando ao financeiro, eu a planilha do SEBRAE”.</p>		
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa B: “Tive um problema na planilha do Sebrae (planilha fornecida pelo Sebrae), demorou um pouco, mas minha filha conseguiu resolver o problema”.</p> <p>Empresa C: “Tive que buscar advogados da capital, consultores e contar com a ajuda de pessoas que eu nem conhecia, para superar aquela crise e salvar minha empresa”.</p> <p>Empresa D: “Não tenho medo de perguntar, como diz o ditado <i>quem tem boca vai à Roma</i>”.</p> <p>“Não sai de lá enquanto não resolvi o problema da empresa X (cliente da empresa D). ”</p> <p>Empresa G: “Contratei essa consultoria porque eu não sabia por onde começar essas mudanças”.</p> <p>“O rapaz (fornecedor da área de TIC) disse que não dava, fui atrás até descobrir que era possível”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “O Fulano (nome do empresário) não liga nem para a seguradora para resolver os problemas, deixa tudo comigo” (funcionário do empreendedor).</p> <p>Empresa E: “Nem imaginei que houvesse folga relativo ao Dia do Securitário, fiquei sabendo pela funcionária. ... Fiquei de ver no escritório, mas acabou passando. ”</p> <p>Empresa F: “Não imaginei fazer o acompanhamento dos meus relatórios comparando um mês com o mesmo mês do ano anterior, sempre comparava o mês atual com o mês anterior”.</p>	<p>Persistência</p> <p>Padrão 3 - O</p> <p>empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.</p>	<p>McClelland (1987), Mansfield (1987), Bruce (1999), SEBRAE (2004).</p>

<p>“Se eu tenho que estudar muitas informações para fazer aquele seguro, prefiro perder o cliente”.</p> <p>“Não tenho tempo para ir atrás desses problemas de Facebook. Demorei meses para rescindir o contrato com a agência de publicidade, mesmo vindo que não estava dando resultados, mas eu não tinha tempo de ir até lá e resolver isso. A mais de um ano não fazemos postagens, porque não fui atrás de outra agência”.</p>		
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa C: “Eu fazia reuniões com equipe durante o período da trilha, depois desanimei e não fiz mais”. “Não está por escrito, mas eles sabem, converso individualmente com eles todo o mês. Não tenho rotatividade de funcionários. Até hoje tive uma ação trabalhista”.</p> <p>Empresa F: “Não tenho funcionários, mas nas minhas relações de parceria, inclusive com outros corretores, sou muito explícito sobre o que eu quero e, se necessário, deixo tudo anotado”.</p> <p>Empresa G: “Depois da trilha percebi o quanto a gente perdia em não ter tudo isso organizado, por isso contratei a consultoria para deixar por escrito o que eu espero das pessoas que trabalham comigo, as regras da empresa e até o <i>como fazer</i> em determinadas situações”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Será que precisa elaborar um Manual de Regras? A empresa é familiar”. “Ele não fala como ele quer que a gente faça, quer que a gente adivinhe” (colaborador da empresa A).</p> <p>Empresa B: “Nunca falou para mim o que esperava do meu trabalho, simplesmente quando comecei fui fazendo o que me pediam”. (Colaborador da empresa B) “até era bom ter por escrito as regras da empresa, aqui o uso do celular pessoal é um problema”.</p> <p>Empresa D: “Aqui todo mundo faz tudo, por isso não consigo definir num papel as atribuições deles”. “Não existem regras no papel, se alguém faz algo que não gostei, chamo uma reunião e falo com todo mundo, para que isso não volte a acontecer, inclusive com outros funcionários”.</p> <p>“Pra ele tudo é prioridade, então às vezes estamos fazendo algo, ele fala: <i>para que tal pessoa vai fazer, agora você vai fazer isso</i>. Isso atrapalha um pouco o nosso trabalho e para o cliente não é bom, parece que é tudo desorganizado”. (Colaborador da empresa D).</p> <p>Empresa E: “Eu sei que falho muito nisso, talvez não esteja tão claro o que eu espero das pessoas, por isso tenho tantos problemas, porque as pessoas acham que pode tudo”.</p>	<p>Comprometimento Padrão 5 – O empreendedor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.</p>	<p>McClelland (1987), Mansfield (1987), Stevenson e Jarilo (1990), Hinsz, Tindale e Wollkath (1997), Rader (2002), Zarifian (2003), Timmons e Spinelli (2004), SEBRAE (2004), Amaral e Vilarinho (2007), Lopes e Valentim (2008), Ho (2009), Calderon Rehecho (2010), Arduini (2013).</p>

<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa B: “Estamos pensando na rentabilidade do negócio, implementamos o sistema Multicálculo e a consequência é que cresci, sem precisar contratar”.</p> <p>Empresa C: “Toda mudança que faço, analiso os números e depois sento com a equipe para que avaliemos juntos. ... Nos últimos tempos mudamos muitas coisas”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Não procuro saber da concorrência, prefiro nem saber”. “O Fulano (sócio) diz que o mercado de seguros de veículos vai acabar e que se formos continuar no mercado precisamos buscar outro nicho, não sei porque ele fala isso, nosso faturamento só aumenta”.</p> <p>Empresa D: “Sei que eu preciso contratar um funcionário, mas não sei se posso pagá-lo”.</p> <p>Empresa E: “Fico fechado aqui, acompanho a concorrência só pelas redes sociais, mas não faço nenhuma análise”. “Mudamos de endereço, mas ainda não avaliei os pontos positivos e negativos”.</p> <p>Empresa F: “Tenho medo de fazer algo diferente, por exemplo um seguro de vida, seguro residencial, porque foge da minha zona de conforto”.</p> <p>Empresa G: “<i>Time que está ganhando não se mexe</i>”. “Sei que estamos atrasados em algumas coisas, mas ficamos com receio de mudar e dar errado”. “Não costumo analisar em números os resultados de algumas pequenas mudanças que fazemos”.</p>	<p>Independência e autoconfiança</p> <p>Padrão 3 - O</p> <p>empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</p>	<p>McClelland (1987), Mansfield (1987), Bruce (1999), SEBRAE (2004), Ahmetoglu e Chamorro-Premuzic (2013).</p>
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa B: “Sim, sei onde eu quero chegar no futuro, porém isso fica em duas cabeças, na minha e na do meu sócio”.</p> <p>Empresa C: “O que eu quero é crescer, ter uma equipe comercial mais ativa, vender mais produtos para os meus clientes. Os funcionários do administrativo sabem disso, mas o comercial não”.</p> <p>Empresa F: “A minha estratégia é de manutenção, para isso sei o quanto preciso crescer no ano para manter o mesmo patamar de outros anos”. “O Fulano (proprietário da empresa F) sabe exatamente o que ele quer, trabalha muito pra isso e é organizado para que isso aconteça”. (Outro corretor de seguros).</p>	<p>Persuasão</p> <p>Padrão 4 - O</p> <p>empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um</p>	<p>Pickle (1964), McClelland (1987), Mansfield (1987), SEBRAE (2004), Rae (2004), Politis (2005), Man (2006).</p>

<p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Será que esse ramo se manterá no mercado como hoje? Eu quero expandir, meu sócio quer parar e investir em outras coisas, nosso horizonte é uma semana”. “Ora eles falam em crescer e ganhar mais clientes, ora eles falam que vão fechar”. (Colaborador da empresa A).</p> <p>Empresa D: “Já até contratei uma consultoria para me ajudar a definir a visão de futuro, mas não tenho clareza sobre o que eu quero”.</p> <p>Empresa E: “Quero pensar nisso em 2019, hoje não sei sobre o futuro da empresa. ... O que eu penso sobre a corretora fica só entre mim, meu sócio e minha esposa”.</p> <p>Empresa G: “Agora a minha prioridade é a outra empresa, porque ela ainda está nascendo”. “Hoje a gente não tem tempo para conversar entre nós, imagine pensar no futuro da empresa e envolver a equipe nisso” (sócio da empresa).</p>	<p>objetivo/obter um resultado.</p>	
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa B: “Usamos um banco de dados no Dropbox, todas as informações estão lá, financeiras, de clientes. ... todos sabem como as informações devem ser inseridas”.</p> <p>Empresa C: “Pensamos nisso no prédio novo, hoje temos uma sala de arquivo ampla, a rede está bem melhor para acessarmos rapidamente tudo e todos os dados estão na nuvem, para não correremos o risco de perder essas informações numa eventualidade”. “Existem pastas de arquivo físico e digital e a forma de arquivá-los é padronizado, para não termos problemas quando precisamos buscar um documento”.</p> <p>Empresa D: “Eu sou bem chato com isso, tudo fica bem organizado, o arquivo tanto do que é digital como do que é físico é padronizado. Consigo encontrar um documento de olhos fechados”.</p> <p>Empresa G: “Depois da consultoria que passamos, o arquivo dos documentos digitais é padronizado e fica disponível na rede, ou seja, todos têm acesso, pois antes ficava apenas no computador da recepção. Estamos fazendo essa atualização com os clientes que estão renovando, mas no fim deste ano terminamos de organizar tudo”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Só eu tenho acesso às planilhas financeiras, porque sou eu o responsável, quando o sócio precisa saber de alguma informação, ele me pergunta”. “Cada computador possui o cadastro dos clientes que ele atendeu, os computadores não estão conectados em rede”.</p>	<p>Exigência de qualidade e eficiência</p> <p>Padrão 2 – O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p> <p>Padrão 4 – O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um</p>	<p>McClelland (1987), Mansfield (1987), Doyle (1994), Mutch (1997), Bruce (1999), Zarifian (2003), SEBRAE (2004), Garcia Eduteka (2007), Calderón Rehecho (2010), Sastre-Casti-Ilo, Periz-Ortiz e Valle (2015).</p>

<p>“Nem tudo está no arquivo físico”.</p> <p>“Já demoramos meio período procurando uma informação do cliente até que desistimos e ligamos para ele nos enviar novamente” (Colaborador da empresa A).</p> <p>Empresa E: “Não existe um critério para arquivar os documentos digitais. Para entrar no arquivo físico precisa passar pela minha sala, deixo os documentos sob minha vista”.</p>	<p>objetivo/obter um resultado.</p>	
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa B: “Tenho amizade com alguns concorrentes, mas não fico perguntando como são as coisas nas corretoras deles”.</p> <p>Empresa C: “Eu tenho essa curiosidade, troco informação com a minha concorrência, depois converso com a minha equipe e vemos o que dá para mudar, mas não anoto em nenhum lugar”.</p> <p>Empresa D: “Estou com o pessoal (concorrentes) toda semana, trocamos muitas informações sobre o negócio e como pode fazer para melhorar. Acho que ajudo mais eles do que a minha própria empresa, porque aqui não tenho tempo e às vezes coragem para colocar em prática”.</p> <p>Empresa E: “Fiz o curso para saber se eu estava parado no tempo ou onde eu poderia ampliar o meu faturamento e a minha estrutura, mas o que eu vi é que o meu rendimento é até maior que alguns corretores”.</p> <p>Empresa G: “Já visitei outras corretoras maiores que a minha para saber o que eu precisava melhorar”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Não procuro saber da concorrência, prefiro nem saber”.</p> <p>“O Fulano (sócio) diz que o mercado de seguros de veículos vai acabar e que se formos continuar no mercado precisamos buscar outro nicho, não sei porque ele fala isso, nosso faturamento só aumenta”.</p> <p>“Será que esse ramo se manterá no mercado como hoje? Eu quero expandir, meu sócio quer parar e investir em outras coisas, nosso horizonte é uma semana”.</p> <p>Empresa F: “Não tenho o hábito de buscar informações sobre como a concorrência trabalha, fazemos o nosso”.</p>	<p>Busca de oportunidades e iniciativa</p> <p>Padrão 1 – O empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p> <p>Padrão 3 – O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes</p> <p>Padrão 4 – O empreendedor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um</p>	<p>McClelland (1987), Schumpeter (1984; 1997), Moore (1986), Mansfield (1987), Carland, Carland e Stewart (1996), Piaget (1998), Filion (1999), SEBRAE (2004), Timmons e Spinelli (2004), Brockner, Higgins e Low (2004), Garcia (2007), Eduteka (2007), Zaha <i>et al</i> (2008), Calderón Rehecho (2010), Ahmetoglu e Chamorro-Premuzic (2013), Hishch, Peters e Shepherd (2014).</p>

	objetivo/obter um resultado.	
<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo: Empresa F: “A minha estratégia é de manutenção, para isso sei o quanto preciso crescer no ano para manter o mesmo patamar de outros anos”. “Quando um cliente não renova comigo, sei que preciso colocar outro cliente novo no lugar. Tenho metas do número de renovações e clientes novos por mês”.</p> <p>Expressões-chave que não demonstram a presença da Colinfo: Empresa A: “Eu e o Fulano (sócio) pensamos diferente e por isso não conseguimos fazer o planejamento ”. “Não temos metas”.</p> <p>Empresa B: “Sim, sei onde eu quero chegar no futuro, porém isso fica em duas cabeças, na minha e na do meu sócio. “Não temos metas para transformar esse sonho em realidade”. “Trabalhamos um dia de cada vez, por isso não estabeleci metas para a equipe”.</p> <p>Empresa C: “O que eu quero é crescer, ter uma equipe comercial mais ativa, vender mais produtos para os meus clientes. Os funcionários do administrativo sabem disso, mas o comercial não”. “Não tenho planejamento estratégico”. “Converso com a equipe sobre o desempenho individual do mês e sempre queremos melhorar para o próximo mês, mas não há metas específicas”.</p> <p>Empresa D: “Já até contratei uma consultoria para me ajudar a definir a visão de futuro, mas não tenho clareza sobre o que eu quero”. “Às vezes saio da corretora 22h, para dar conta do trabalho, por outro lado sei que um colaborador poderia fazer algo que estou fazendo”.</p> <p>Empresa E: “Quero pensar nisso em 2019, hoje não sei sobre o futuro da empresa. ... O que eu penso sobre a corretora fica só entre mim, meu sócio e minha esposa”.</p> <p>Empresa G: “Não sei o que o meu sócio pensa sobre a empresa, acho que esta empresa está estabilizada e a ideia é manter o que somos hoje”. “Não temos planejamento e metas”.</p>	<p>Planejamento e monitoramento sistemático Padrão 2 – O empreendedor competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.</p> <p>Padrão 3 - O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.</p> <p>Estabelecimento de metas Padrão 3 - O empreendedor competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes.</p>	<p>McClelland (1987), Mansfield (1987), Bruce (1999), Rader (2002), SEBRAE (2004).</p>

<p>Expressões-chave que demonstram a presença da Colinfo:</p> <p>Empresa A: “Depois da trilha comecei a fazer os controles financeiros, antes eu não sabia como estava a situação da corretora, hoje eu sei e acompanho o faturamento e gastos mês a mês, se preciso fazer algum investimento, consulto minha planilha antes”.</p> <p>Empresa B: “Comecei a fazer em 2017 o controle financeiro, com a planilha do Sebrae, entretanto refinei o controle este ano, com a vinda da minha filha”.</p> <p>Empresa C: “Comparo os números com o mesmo mês do ano passado. Antes da trilha não fazia análises e após a trilha fui orientado a comparar com o mesmo período do ano passado, assim como quais produtos foram mais vendidos e quais produtos me oferecem uma margem maior, para incentivar a venda deles”.</p> <p>Empresa D: “Hoje temos os controles financeiros da empresa, mas não consigo controlar o quanto eu e meu sócio gastamos. Não temos um pró-labore, simplesmente quando precisamos sangramos o caixa ou banco (retira o dinheiro do caixa) e não anotamos nada em lugar algum”.</p> <p>Empresa F: “Desde janeiro implementamos com rigor o controle financeiro e a Fulana (esposa do proprietário) também começou a planilhar o que é seguro novo ou comissão, porque até então não tinha nada”.</p> <p>Empresa G: “Sabemos o que faturamos e o que gastamos, mas não calculamos nenhum indicador. O sistema até deve dar, mas nunca fui atrás disso”.</p>	<p>Correr riscos calculados</p> <p>Padrão 1 – O</p> <p>empreendedor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.</p>	<p>McClelland (1987), Moore (1986), Mansfield (1987), Stevenson e Jarillo (1990), Carland, Carland e Stewart (1996), Bruce (1999), Fillion (1999), SEBRAE (2004), Timmons e Spinelli (2004), Oliveira (2014), Belluzzo (2014), Hishch, Peters e Shepherd (2014).</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2018).

Após as visitas e observações das empresas, à luz de Choo (2011), o modelo de tomada de decisão identificado mais utilizado foi o modelo anárquico, uma vez que a maioria das decisões cotidianas eram tomadas com baixa busca e uso da informação, principalmente no que tange as informações numéricas e sobre o cenário interno e externo da organização, mas por resolução, inadvertência e fuga. Os modelos de ColInfo estudados nessa pesquisa, ou seja, Modelo Gavilán, Modelo OSLA, Modelo Kuhlthau, Modelo *Irving*, Modelo *Big6 Skills for information problem-solving* e Modelo SCONUL (EDUTEKA, 2007; CALDERÓN REHECHO, 2010; GARCIA, 2007; BIG6, 2018; PONTES JÚNIOR, 2009) de uma maneira geral, propõem que a resolução do problema seja praticada com base na definição e identificação do problema, construção das estratégias de busca da informação, coleta de informações a respeito, organização, análise e avaliação dessas informações. Desse modo, a maioria das tomadas de decisões observadas nas empresas não tiveram como premissa a construção do conhecimento, com base na ColInfo.

A “Trilha de Aprendizagem em Gestão para os Corretores de Seguros” demonstrou eficiência, uma vez que antes dela a maioria dos empreendedores desconheciam informações financeiras sobre o seu negócio. Durante a trilha, os facilitadores incentivaram o compartilhamento de conhecimento obtido com os demais membros da equipe: sócios e colaboradores, porém nem todos tiveram essa iniciativa durante a capacitação e com o passar do tempo nem todas as práticas organizacionais abordadas na trilha foram incorporadas. A incorporação de uma prática ocorre da transformação da aprendizagem individual para aprendizagem coletiva, entretanto os empreendedores alegaram falta de tempo para repassar os conteúdos aos envolvidos na empresa (BITENCOURT, 2001).

De acordo com todas as análises realizadas nas empresas estudadas e seguindo a MSS, foram identificadas possibilidades de mudanças. Essa etapa do trabalho foi realizada juntamente com o empreendedor, desse modo todas as mudanças recomendadas são possíveis de serem implementadas. Foi sugerido ao gestor que estabelecesse junto aos sócios e equipe um plano de ação para colocar em prática todas as sugestões. O Quadro 29 demonstra o resumo de tais propostas de melhoria.

Quadro 29: Recomendações de mudanças

Mudanças	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"	Empresa "F"	Empresa "G"
Concorrência	•	•	•	•	•	•	•
Implementação de uma pesquisa de qualidade	•	•	•	•	•	•	•
Desenvolvimento do empreendedor e da equipe	•	•	•	•	•	•	•
Estabelecimento de metas	•	•	•	•	•		•
Planejamento estratégico	•	•	•	•	•		•
Presença nas mídias sociais	•	•	•	•	•		•
Prospecção e relacionamento com clientes	•	•	•	•	•		•
Padronização dos arquivos eletrônicos da empresa	•				•		
Armazenamento dos dados digitais na nuvem	•			•			
Contratação de funcionário						•	
Informações financeiras sobre o negócio				•			
Informações sobre o negócio	•						

Fonte: Elaboração própria (2018).

Atualmente, as empresas C, D e G buscam informações sobre a **concorrência**, entretanto apenas a C identifica possibilidades de melhorias a partir dessa análise, mas nenhuma dessas empresas documentam tais pesquisas. Desse modo, sugere-se para todas as empresas estudadas realize uma análise sistemática dos principais concorrentes, ponderando seus pontos fortes e fracos, para a partir disso analisar o que a empresa poderia melhorar e construir um plano de ação para implementar tais mudanças. Do mesmo modo, verificar quais são os diferenciais da empresa e explorá-los através de seu contato com o cliente e publicidade. No Modelo do Processo Empreendedor de Moore (1986) a concorrência é um fator do meio ambiente que promove um evento de desencadeamento para promover mudanças, porém, o empreendedor deve possuir ColInfo para entender tais informações e agir em prol da competitividade da empresa.

O mesmo ocorre com a **pesquisa de qualidade**, não praticada pelas empresas. Através da pesquisa de qualidade é possível ouvir o cliente para entender as suas necessidades e tentar traduzi-las nas ações da empresa que propiciem diferenciais competitivos e inovadores. Através da pesquisa, o cliente compartilha o seu conhecimento em favor da resolução do problema, auxiliando no preenchimento da

lacuna do conhecimento interno, gerando novos conhecimentos e os integrando ao conhecimento da empresa (SEBRAE, 2014; FONG, 2013).

O **desenvolvimento do próprio empreendedor e de sua equipe** também é recomendado a todas as empresas, principalmente no que tange a ColInfo, que precisa de um ambiente de trabalho favorável para o seu desenvolvimento. Todos trabalham com excesso de informações e precisa da ColInfo para desenvolver a capacidade para reconhecer as necessidades informacionais, formular questões, identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar a informação em qualquer mídia, organizar, analisar e avaliar a informação e por fim, usar eficazmente a informação para uma aplicação prática e solução de problemas. A AE está relacionada com a promoção da competitividade, inovação e empreendedorismo. (ARDUINI, 2013; VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014; KIGGUNDU 2002).

Dentre as empresas pesquisadas, todas investem na capacitação do empreendedor e apenas duas não investem na capacitação da equipe, as empresas B e F, sendo que a F não possui colaborador. Sugere-se que os colaboradores sejam destacados para capacitações a partir do momento que os empreendedores identifiquem um *gap* em seu conhecimento e habilidades, a partir da avaliação de desempenho. Outra sugestão é que as horas extras provenientes dessas capacitações sejam remuneradas, no caso das capacitações ocorrerem fora do horário de trabalho, uma vez que essa prática não é adotada pelas empresas e além de não estar condizente com a Consolidação das Leis do Trabalho, resulta em desmotivação dos colaboradores.

Apenas a empresa G possui no papel o que espera dos seus colaboradores em termos de atribuições e competências e faz a avaliação de desempenho formal dos membros da equipe individualmente. A empresa C possui um processo informal de avaliação de desempenho, ou seja, os avalia e esclarece dúvidas sobre a descrição do cargo verbalmente. As demais empresas, além de não elucidar o que espera da equipe, também não fornece *feedbacks*. Aconselha-se que todos os processos da empresa sejam descritos e que sejam determinados os “donos de cada processo”, com base nas competências dos colaboradores, dessa forma a empresa estabelecerá atribuições e competências necessárias. Essas informações serão de suma importância no processo de avaliação de desempenho da equipe e até mesmo num eventual processo de recrutamento e seleção.

Conforme já abordado, anteriormente, as reuniões de equipe promovem a AE e aprendizagem organizacional, fazendo com que o intraempreendedorismo seja desenvolvido e, por consequência, desperte a inovação. É recomendado que as reuniões aconteçam no mínimo semanalmente, sejam rápidas e tratem das dificuldades enfrentadas durante a semana, assim como elas foram resolvidas ou se ainda não foram resolvidas, faça um *brainstorming* para solução do problema. O intuito é compartilhar, gerar e construir conhecimento na própria organização. Essas reuniões também podem tratar de assuntos relacionados a tendências do segmento e observações realizadas a respeito da concorrência.

Dentre as empresas estudadas, apenas a empresa F faz o **estabelecimento de metas e tem o seu planejamento estratégico** definido. As empresas B, C e F possuem visão de futuro, sendo que nas empresas B e C esta visão não está documentada. As empresas A e G possuem divergência de interesse entre os sócios, portanto é aconselhável que os sócios alinhem a sua visão de futuro. A empresa D já contratou um consultor externo para desenvolver a visão, porém sem êxito. A empresa F afirmou que desenvolverá o seu planejamento estratégico a partir do Ano de 2019. Em todo caso, sugere-se que seja elaborado o planejamento estratégico dessas empresas, contemplando missão, visão, valores e objetivos estratégicos. O ideal é que a equipe seja envolvida no processo de construção desse planejamento, uma vez que essa ação desperta motivação e engajamento entre os membros da equipe.

A partir do planejamento estratégico, é necessário estabelecer as metas anuais para o negócio e dividi-las em metas mensais e semanais. Em seguida, compartilhar essas metas com a equipe e envolve-los sobre a importância de cada um para o cumprimento das metas e atingimento da visão de futuro do negócio.

As empresas B e F não possuem **presença nas principais mídias sociais** (*Facebook e Instagram*), com exceção da empresa F, que não estimula o aumento de clientes porque deseja a manutenção do seu estado, aconselha-se que a empresa B esteja presente nessas mídias. As demais empresas estão presentes, mas nenhuma delas se dedica adequadamente a essas mídias, as utilizando como fonte de informação com o cliente e relacionando-se com eles. Desse modo, é recomendado que as empresas determinem três horários do dia para verificar se há contatos de clientes através dessas ferramentas e alimente ao menos uma vez por semana com

postagens que tenham como enfoque a proposta de valor da empresa, ou seja, seus diferenciais competitivos.

Todos os empreendedores participam de encontros relacionados a sua área de atuação, permitindo o compartilhamento de informações, no entanto a presença em eventos com outras temáticas, no intuito de fazer *networking*, já não é tão frequente. Nesse sentido, é preconizada a **prospecção de clientes** a partir da frequência em eventos, cujo público alvo se assemelhe às características de seus clientes.

O **fomento à rede de relacionamento** é uma das características empreendedoras, uma vez que ela auxilia na exploração do conhecimento e dos recursos dos outros para alcançar os objetivos próprios, por isso é aconselhável obter e manter relacionamentos saudáveis com todos os *stakeholders*. A AE pode ser estudada sob o enfoque do *networking*, pois, adquirem-se competências a partir dessa rede de relacionamento. (MCCLELLAND, 1987; MANSFIELD *ET AL.*, 1987; BESSANT; TIDD, 2009; SEBRAE, 2014; MAN, 2006). Com o objetivo de manter os relacionamentos saudáveis com seus clientes, as empresas possuem várias informações sobre os seus clientes ativos, mas não criam relacionamento com eles, desejando-lhes parabéns em seu aniversário, informando sobre uma cobertura que poderia aproveitar durante a vigência do contrato. Desse modo, recomenda-se que a empresa crie uma política para gerar relacionamento com seus próprios clientes, no intuito de fidelizá-los.

As empresas A e E não possuem padrão para armazenar os seus arquivos, principalmente os digitais. É aconselhável que exista a padronização para nomear e armazenar os arquivos, pois a medida que eles são armazenados, é possível localizá-los rapidamente, se necessário. O passo seguinte a padronização, organização e armazenamento é a comunicação de todos que poderão ter contato com aquele documento sobre os critérios de nomeação e armazenamento. (PONTES JÚNIOR, 2009; VALENTIM, 2004; VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014).

As empresas A e D armazenam todas as informações da empresa na própria corretora, entretanto para efeito de segurança da informação, sugere-se o **armazenamento dos dados digitais na nuvem** e realização de *backup* sistematicamente, uma vez que as informações estão vulneráveis no caso de furtos e roubos.

Outras sugestões pontuais, ou seja, a apenas uma empresa, foram:

Contratação de funcionário: o empreendedor da empresa F executa várias atividades operacionais em seu negócio, por outro lado a empresa possui saúde financeira para contratar um colaborador. Assim, se o tempo do empresário dedicado às atividades operacionais fosse dedicado à área comercial, o faturamento da empresa aumentaria.

Informações financeiras sobre o negócio: a empresa D possui as informações financeiras sobre o negócio, porém existe uma deficiência devido à falta de anotações no que tange a retirada dos sócios. A ausência da informação financeira precisa acarreta vários problemas para a empresa, o principal é a falta de segurança para promover mudanças necessárias para o negócio. Diante disso, sugere-se que todas as informações financeiras sejam lançadas no software da empresa e que mensalmente sejam apurados indicadores como lucratividade, ponto de equilíbrio e rentabilidade.

Informações sobre o negócio: Atualmente a empresa não possui um *software* de gestão, portanto as informações sobre o negócio ficam fragmentadas entre os vários computadores da corretora, que não são conectados em rede. Diante disso, o primeiro passo é utilizar um *software* de gestão. Este *software* poderia ter acessos diferentes para os sócios e colaboradores da empresa. Através dessa ferramenta tecnológica, a empresa poderia emitir relatórios mensais com as informações de clientes que precisarão renovar suas apólices e serem proativos no contato com os mesmos e não agindo reativamente como vem acontecendo. Além disso, o sócio que faz os controles financeiros dispense de três horas por dia para atualizar seus controles e com o *software* a atualização é automática. O sócio que pretende fechar a corretora de seguros argumenta que não tem informações financeiras sobre o negócio e esse é um dos motivos para encerrá-lo. No caso da adoção de um *software*, esse empreendedor poderia acompanhar diariamente as informações financeiras, sem precisar solicitá-las ao sócio.

6.7 Competência em Informação e Aprendizagem Empreendedora

Em síntese, a trajetória metodológica que envolve essa pesquisa, oportunizou elaborar um modelo conceitual de aprendizagem empreendedora que demonstra a importância da ColInfo nesse processo, apoiando-se na Metodologia Sistêmica Soft (MSS) e nos resultados obtidos com a aplicação de diferentes métodos e técnicas em seus diferentes estágios, o que permitiu evidenciar a inter-relação entre Padrões e Indicadores de ColInfo (BELLUZZO, 2007), as CCE propostas por McCLELLAND (1972) e o Modelo de Aprendizagem Empreendedora de Politis (2005), por considerar ser adequado aos propósitos desta tese, buscou-se também apoio em instrumento já validado na área de gestão e denominado como ciclo PDCA⁸ (Planejamento – Execução – Controle – Ação).

A aprendizagem empreendedora é um processo que envolve o desenvolvimento de competências empreendedoras. Por outro lado, esse processo também desenvolve a ColInfo, uma vez que o indivíduo reconhece a necessidade de uma determinada informação, a partir do momento que ele obtém aquela informação, verifica se a mesma é útil para o seu negócio e em caso positivo, ele constrói estratégias para utilizá-la e a partir dos resultados que geraram para o seu negócio, a informação se transforma em conhecimento.

Nas últimas décadas, o desenvolvimento da ColInfo no ambiente organizacional passou a ser vital para a sobrevivência das empresas, uma vez que elas têm que lidar com um volume gigantesco de informações dentro das organizações. O saber lidar com essas informações, principalmente no que tange identificar a necessidade, buscar, analisar, conferir a veracidade e disseminar informação é condição *sine qua non* para a empregabilidade e altos resultados na gestão.

Rader (2002) enfatiza a importância da ColInfo no ambiente empresarial, pois o indivíduo que possui esta competência consegue: identificar e avaliar quais informações são necessárias, bem como sua natureza e extensão, fazendo com que haja com rapidez na resolução de problemas e isso significa produtividade no meio

⁸ O Ciclo PDCA, que quer dizer *plan* (planejamento), *do* (execução), *check* (controlar) e *action* (ação) foi idealizado por Walter A. Shewhart a partir da Década de 1920, utilizando como parâmetro os três processos da produção em massa já utilizados na época: especificação, produção e inspeção. O ciclo ganhou popularidade no Japão, por William E. Deming, consultor e especialista em qualidade, que aplicou o método com os japoneses (PALADINI, 2004).

corporativo; selecionar informações éticas e legais, analisar e avaliar criticamente as informações e suas fontes, incorporando as informações selecionadas a sua base de conhecimento, assim a empresa não fica suscetível a desinformações, que contribuem para a improdutividade, ou informações antiéticas, que podem ocasionar problemas econômicos e jurídicos para organização; por fim, o indivíduo utiliza a informação com um objetivo comum ao objetivo da empresa. Mutch (1997) complementa que a ColInfo está relacionada ao desenvolvimento do pensamento crítico.

Dentro desse contexto a Figura 16 apresenta a proposta de modelo conceitual de aprendizagem empreendedora sob o enfoque da ColInfo.

Figura 16: Modelo conceitual de aprendizagem empreendedora sob o enfoque da ColInfo



Fonte: Elaboração própria (2019).

A construção do modelo conceitual, representado na Figura 16, partiu da classificação das principais variáveis presentes no contexto da inter-relação entre os temas **competência em informação (ColInfo) e o empreendedor em decisões, incerteza e consequências para o ambiente de negócios das MPE.**

A partir do modelo conceitual apresentado na Figura 16, observa-se que a ColInfo está presente em todo o ciclo PDCA, compreendendo as diferentes situações que estão relacionadas com os padrões e indicadores pertinentes (BELLUZZO, 2007) e que requerem habilidades que são descritas em cada fase, a seguir:

a) Planejamento

- Define e reconhece a informação para planejar o seu negócio. Avalia os custos inerentes àquele planejamento;
- Define quais serão as fontes mais confiáveis para buscar determinada informação;
- Avalia os custos inerentes àquele planejamento.

b) Execução

- Busca a informação necessária para a sua tomada de decisão;
- Seleciona os métodos mais apropriados de busca e acesso à informação;
- Utiliza a informação para tomar decisões e delegar ações dentro da empresa.

c) Controlar

- Compara o novo conhecimento advindo daquela decisão com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação;
- Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes, estabelecendo indicadores de desempenho, para poder mensurar os resultados.

d) Ação

- Replaneja e melhora a estratégia a partir de uma nova informação;
- Comunica os resultados do projeto com efetividade.

No que tange à Aprendizagem Empreendedora, toda a **experiência da carreira empreendedora**, compreendida como sendo a experiência prévia em criação de

novos negócios pode prover o empreendedor com *insights* sobre como desenvolver e financiar novas organizações, produtos ou serviços, como contratar e liderar pessoas e como atrair e manter consumidores, obtendo sucesso ou insucesso, e o **conhecimento empreendedor** do indivíduo, advindo dos processos formais e informais de educação e que corresponde ao reconhecimento de uma oportunidade e pela forma de agir ao encontrá-la, além da descoberta de modos de superação dos obstáculos tradicionais na organização e administração de novos negócios, de maneira que as responsabilidades dele oriundas sejam cumpridas, convergindo para o **processo de transformação** que corresponde a saber moderar a relação entre a experiência de carreira e o desenvolvimento de conhecimento empreendedor. Para melhor compreensão deste modelo, ora proposto, ressalta-se que ele pressupõe que o empreendedor é a pessoa quem controla o seu processo de transformação, ou seja, ele é o ator de todo o processo, porém a transformação exige dele as **Características do Comportamento Empreendedor (CCE)** articuladas com a **ColInfo** que derivam de suas ações, portanto, se ele não quiser fazer, não haverá transformação.

- **Busca de informações:** o empreendedor é aquele que busca informações através de revistas, TV, rádio, jornais, feiras, congressos, eventos ou networking, entre outros. Assim como tem o cuidado de certificar a veracidade de uma informação antes de disseminá-la ou antes de utilizá-la para uma tomada de decisão. Neste caso, o empreendedor analisa a informação antes de tomar decisão.

- **Persistência:** considera-se o empreendedor com determinação ao buscar uma informação, ou seja, ele não desiste fácil. Sacrifica-se pessoalmente para cumprir tarefas e desafios.

- **Busca de oportunidades e iniciativa:** destaca-se o empreendedor que se prepara com informações para uma negociação ou mesmo quando visualiza um problema, através da busca de informações para visualizar oportunidades, ou seja, ele não confia apenas em sua experiência e memória. Da mesma forma, esse empreendedor busca sistematicamente informações de seus concorrentes, no intuito de inovar os seus processos.

- **Exigência de qualidade e eficiência:** considera-se a importância de organizar, sintetizar, comunicar as informações, a fim de aprimorar os processos na organização, inclusive no que tange ao armazenamento da informação. Neste caso,

o empreendedor também busca informações com o próprio cliente, para saber o que pode melhorar em seu negócio, a fim de atingir a eficiência.

- **Comprometimento:** o empreendedor se compromete com as metas e resultados da empresa, assumindo pessoalmente as responsabilidades sobre o uso da informação de forma ética e legal, inclusive, reconhecendo quando houver erros. Além disso, para conseguir o apoio e comprometimento de sua equipe, esse empreendedor deixa claro as atribuições e competências que espera de cada colaborador, faz reuniões com a equipe e fornece *feedbacks* sistemáticos, treinando-os quando necessário.

- **Correr riscos calculados** O empreendedor dispõe de todos os custos envolvidos e os benefícios, a fim de calcular o retorno do investimento e os riscos envolvidos.

- **Independência e autoconfiança:** o empreendedor não receia em reavaliar as informações que apoiam regras, normas, caso a empresa não tenha atingido os seus resultados. Da mesma forma, ele não tem medo em informar à equipe mudanças, uma vez que tem convicção que terá sucesso.

- **Persuasão:** o empreendedor envolve as pessoas através de seu entusiasmo, visão de futuro da empresa, influenciando as pessoas através de informações com efetividade.

- **Estabelecimento de Metas:** a empresa possui visão de futuro, metas e indicadores bem definidos e todos dentro da empresa conhecem esses indicadores e como pode contribuir com eles.

- **Planejamento e monitoramento sistemático:** a avaliação interna e externa é realizada sistematicamente, ou seja, ao menos uma vez por mês. O planejamento é formalizado através de registros e os resultados são apresentados para todos da equipe e a forma para atingir o que foi planejado é discutido entre os membros da equipe.

Independente da experiência da carreira empreendedora e o conhecimento empreendedor terem ocorrido dentro ou fora da **organização**, eles influenciam a tomada de decisão na organização que o indivíduo atua como empreendedor, sendo esta beneficiária de todo o processo. A tomada de decisão é necessária devido a fatores relacionados ao **ambiente externo**. À medida que o empreendedor possui a

ColInfo mais desenvolvida, maior será a sua construção de conhecimento para tomada de decisão e esta, por consequência, será mais assertiva e resultará em fatores positivos para a organização.

Nesse caso, a cultura informacional influencia no processo de transformação e está relacionada às atitudes que validam a orientação à informação dentro da empresa (HOFFMANN, 2011; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Assim como o fomento da ColInfo no ambiente organizacional influencia diretamente no processo de transformação, conforme destaca Bruce (1999) enfatizando as sete faces da ColInfo: tecnologia da informação, uma vez que as organizações dependem dela; fontes de informação, pois o indivíduo deve conhecer as diversas fontes para propiciar maior confiabilidade no processo; processo de informação, que está relacionado à experiência na resolução de problemas; controle da informação, pois é importante desenvolver tal controle, principalmente para recuperar a informação; construção do conhecimento, relacionado à construção da base de conhecimento; extensão do conhecimento, envolvendo o constructo do conhecimento e experiências; por fim, a sabedoria, quer dizer, o uso da informação em prol de algum benefício para a organização.

A importância da ColInfo em ambientes organizacionais deve ser reconhecida, principalmente, quando se tratar de empreendedores, pois, existe a comprovação de que aqueles que possuem a ColInfo melhor desenvolvida possuem melhores resultados em sua empresa. Desse modo, recomenda-se ser fundamental analisar a realidade dos empreendedores para comparar quão é importante essa construção do conhecimento para a qualidade de suas decisões e o sucesso de sua organização, o que poderá ser alcançado utilizando-se como norteador o modelo conceitual de aprendizagem empreendedora apresentado na Figura 16.

O modelo proposto neste estudo foi elaborado para apoiar a prática educacional pelos atuais e futuros empreendedores das principais decisões presentes no estágio de criação de um negócio e na análise de suas consequências e incertezas envolvidas, tendo como fundamento a sua aplicabilidade no contexto das MPE e visando facilitar a transposição de conceitos para as atividades empresariais pela ênfase no acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção de conhecimento que deverá ser aplicado em tomada de decisões.

O modelo conceitual tem o objetivo de contribuir para a literatura brasileira de competência em informação e empreendedorismo no âmbito empresarial, mediante:

- Validade conceitual: destaca-se que o modelo proposto tem embasamento teórico seletivo, porém, que permite a melhor compreensão da inter-relação entre a competência em informação e o empreendedorismo, permitindo reconhecer a importância do acesso e uso da informação de forma assertiva e sua influência para resultados positivos a serem alcançados com a tomada de decisão pelos empreendedores.

- Permite a flexibilização no seu uso porque foram identificadas as variáveis que distinguem o contexto brasileiro e as diferentes habilidades que envolvem o perfil de competências do empreendedor, destacando-se a importância da competência em informação nesse cenário.

- É aplicável a diversos públicos no âmbito do Empreendedorismo, tanto da Ciência da Informação, Administração e correlatas. O mesmo também pode ser utilizado em diferentes níveis de formação: técnico, superior ou pós-graduação, sendo respeitada a complexidade, em termos de número de decisões e número de alternativas em cada decisão, de acordo com o perfil dos participantes, os objetivos da aprendizagem a ser desenvolvida e os resultados desejados pela organização.

O modelo conceitual aqui apresentado, como tantos outros encontrados na literatura, consiste numa opção da autora, ou seja, é uma escolha possível entre outras que podem ser construídas com base na literatura e que ainda precisa ser ampliado e melhorado *in continuum*. Portanto, em momento algum este modelo deve ser considerado único ou o melhor, pois ele foi construído levando-se em conta os objetivos de uma pesquisa de escopo mais amplo. A compreensão dos processos de aprendizagem do empreendedor e de como ele desenvolve suas competências, em especial a Competência em Informação, podem subsidiar a formulação de políticas e ações estratégicas que contribuam para minimizar o impacto de problemas relacionados à tomada de decisões e sua influência nos resultados, tanto em benefício do indivíduo empreendedor quanto do desenvolvimento econômico do país.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo principal analisar o perfil empreendedor de gestores de MPE corretoras de seguros de Bauru/SP e a sua correlação com a ColInfo, procurando contribuir com uma metodologia que permitisse a construção de um modelo teórico-prático envolvendo os padrões especialistas voltados para o desenvolvimento empreendedor a partir da ColInfo.

A pesquisa ocorreu com sete corretores de seguros pertencentes ao SINCOR-SP e clientes do SEBRAE-SP, com empresas sediadas na cidade de Bauru/SP, no intuito de identificar se os corretores de seguros pesquisados possuem ColInfo para construir conhecimento relevante aplicado à tomada de decisão. Para tanto, a pesquisa foi estruturada em três fases, acreditando-se haver alcançado a resposta à questão central e também os objetivos propostos inicialmente, considerando-se o que segue:

1.^a fase – RSL, que se concentrou em buscar fundamentos em ampla revisão sobre temas, tais como: aprendizagem empreendedora, empreendedorismo, competência em informação, competitividade, cultura organizacional, gestão da informação, gestão do conhecimento, inovação, micro e pequenas empresas, processo decisório e processo empreendedor, o que possibilitou a construção do referencial teórico de apoio ao desenvolvimento da pesquisa e permitiu a aplicação de padrões e indicadores na avaliação da ColInfo dos empreendedores para a tomada de decisão.

2.^a fase – Procedimentos Metodológicos, cujo objetivo foi escolher os métodos de pesquisa que pudessem oferecer a operacionalização dos objetivos. Neste caso, a Metodologia Sistêmica Soft (MSS), com a ajuda do método Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Para isso, foram utilizadas as técnicas de análise documental, questionário, entrevista e observação, cujos resultados ofereceram respostas ao problema de pesquisa.

3.^a fase - Foi possível efetuar a validação da metodologia no ambiente organizacional e elaborar a proposta do modelo teórico-prático através da proposta de um modelo conceitual com aplicabilidade às Micro e Pequenas Empresas (MPE) que precisam lançar mão do empreendedorismo sob o enfoque da Competência em Informação para tomadas e decisão assertivas em seu mercado de negócios.

A revisão sistemática da literatura permitiu destacar as principais competências dos empreendedores ilustradas no Quadro 8, caracterizando o seu perfil, uma vez que foram pesquisadas as principais correntes que tratam sobre o empreendedorismo: econômica, comportamental, social e construtivista. Cabe destacar que as principais competências estão concentradas na corrente comportamental.

Através do Estágio 1 da MSS foi possível evidenciar as inter-relações dos Padrões da ColInfo com as CCE. Desse modo, entende-se que este empreendedor participa ativamente dos processos que envolvem a informação, uma vez que com base nas informações que recebe e da forma como se apropria dela, ele interfere na organização, podendo transformar a sua realidade, ou seja, passando a ser um agente de mudança daquele ambiente.

A análise dos dados coletados na avaliação diagnóstica antes e depois da participação dos empresários na “Trilha de Aprendizagem em Gestão para os Corretores de Seguros”, serviu para demonstrar a evolução acentuada nas inter-relações dos Padrões da ColInfo com as CCE em relação à busca de informações e independência e autoconfiança. As características, tais como: persuasão, correr riscos calculados e persistência, também obtiveram uma pequena evolução. Houve uma regressão com a característica exigência de qualidade e eficiência.

É importante destacar que a pesquisa considerou a necessidade de se efetuar a complementação das informações obtidas com a aplicação do questionário para verificar as condições de acesso e uso da informação na construção de conhecimento para a tomada de decisão, e, por essa razão, foram realizadas visitas a esses empreendedores e utilizadas a observação e entrevista. Durante as visitas obteve-se a confirmação dos pressupostos que os empreendedores precisam fazer uso da informação para o seu negócio e para a elaboração do planejamento estratégico, transformando as informações em conhecimento para aplicá-lo durante a tomada de decisão, daí a importância desses empreendedores serem competentes em informação na construção do seu conhecimento para a tomada de decisão.

Durante a observação e realização da entrevista as empresas foram analisadas no tocante ao modelo conceitual elaborado no Estágio 4 da MSS e as características que apresentaram maior incidência foram correr riscos calculados, busca de informações, exigência de qualidade e eficiência e persistência. Percebeu-se que o modelo de tomada de decisão utilizado é o anárquico, isto é, a maioria das decisões

são tomadas sem a busca de informação, embora em muitos casos a informação exista na empresa, porém nem sempre ela é utilizada. Essa constatação demonstra um *gap* na ColInfo entre esses gestores e vislumbra oportunidade de desenvolvimento. Os empreendedores que apresentaram maior pontuação neste estágio, no que diz respeito às inter-relações dos Padrões da ColInfo e CCE foram aqueles com melhor lucratividade. Assim, foi possível inferir que o desenvolvimento da ColInfo e CCE influenciam diretamente no resultado do negócio.

Os Estágios 2 e 5 da MSS, em que foram aplicados os questionários e realizadas as visitas, evidenciaram uma lacuna nesses empreendedores em relação a construção do seu planejamento estratégico e estabelecimento de metas. Esse dado é preocupante, uma vez que o planejamento estratégico, metas e acompanhamento sistemático são condições fundamentais para o crescimento e manutenção da competitividade da empresa.

Ressalta-se o último objetivo pré-estabelecido para esta tese foi alcançado porque foi possível construir e apresentar uma proposta de modelo conceitual em articulação com a Aprendizagem Empreendedora e sob o enfoque da ColInfo, acreditando que sua aplicação ao contexto de empreendedorismo no ambiente de Micro e Pequenas Empresas poderá ser uma escolha viável, entre outras que podem ser construídas com base na literatura e em futuras pesquisas, considerando-se ser esta uma opção da autora e que, certamente, ainda precisa ser ampliado e melhorado *in continuum*.

Finalizando, destaca-se ser recomendável que a ColInfo seja desenvolvida em todos os níveis educacionais (fundamental, médio e superior), uma vez que está relacionada tanto a empregabilidade do indivíduo como a competitividade do seu negócio, proporcionando significância para a economia do País.

Por fim, espera-se que a pesquisa realizada possa ser um referencial metodológico e conceitual em outros contextos, dada a importância da ColInfo para as Micro e Pequenas Empresas.

REFERÊNCIAS

- ACHIEVE. **Out of many one**: toward rigorous common core standards from the ground up. (2008). Disponível em: <<http://www.achieve.org/files/CommonCore.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- AHMETOGLU, G.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. **Meta**. Measuring Entrepreneurial Talent: technical manual. London, 2013.
- ALCÂNTARA, A. M.; POSSOLLI, G. E. . As representações sociais no discurso do sujeito coletivo no âmbito da pesquisa qualitativa. **In**: VIII Congresso Nacional de Educação da PUCPR - EDUCERE e III Congresso Ibero-Americano sobre violências nas escolas - CIAVE, 2008, Curitiba. Anais do VIII Congresso Nacional de Educação da PUCPR - EDUCERE e do III Congresso Ibero-Americano sobre violências nas escolas - CIAVE. Curitiba: Champagnat, 2008.
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. AMA 2010: critical skills survey. Disponível em: <<http://www.p21org/documents/Critical%20Skills%Survey%20Executive%20Summary.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019.
- ALHEIT, P.; DAUSIEN, B. Processo de formação e aprendizagens ao longo da vida. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.32, n.1, p. 177-197, jan./abr. 2006.
- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 2-20, jan./jun. 2014
- AMARAL, M.M.; VILARINHO, L.R.G. Surfando na sociedade da informação e do conhecimento: a questão das competências docentes. **Boletim Técnico do Senac**: a Revista da Educação Profissional. Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, jan/abr. 2007. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/279/261>> Acesso em: 20 dez. 2018.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **ALA Presidential Committee on Information Literacy**: final Report. 1989. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>>. Acesso em: 5 mai. 2015.
- ARDUINI, S. da S. A. **Competência em informação no local de trabalho**: mapeando caminhos por meio da literatura. 2013. 138f. (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- ATALLAH N. A.; CASTRO A. A. Revisões sistemáticas da literatura e metanálise: a melhor forma de evidência para a tomada de decisão em saúde e a maneira mais rápida de atualização terapêutica. **Diagnóstico & Tratamento**, v. 2, p. 12-5, 1997.
- BEHRENS, M. A. Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. **In**: MORAN, J. M.; MASETTO, M. T; BEHRENS, M A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 2000.
- 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. **Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v.6, n.1, p.81-99, dez. 2004

BELLUZZO, R. C. B.; KERBAUY, M. T. M.. Proposta de padrões e indicadores de performance construídos para o desenvolvimento de competência em informação ou information literacy aplicáveis aos programas de formação de professores em contexto brasileiro. **Educação Temática**, Campinas, v. 5, n. 2, p.129-139, 2004.

BELLUZZO, R. C. B. **Competência em Informação no Brasil**: cenários e espectros. São Paulo: ABECIN, 2018.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (ColInfo) 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. B. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 58-73, nova série, jan/jun. 2011.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá entre nós, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Administração**: inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIG6. Big6 Skills Overview. Disponível em < <http://big6.com/pages/about/big6-skills-overview.php>>. Acesso em 10 Jul. 2018.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOUCHIKHI, H. A Constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. **Organization Studies**. v. 45/4, p. 549-570, Jul. 1993.

BOYATZIS, R. Managerial and Leadership competencies: a behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. **The Journal of Business Perspective – Vision**. Washington, v. 15/2, p. 91-100, 2011.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BREIVIK, P. S. **Colocar as bibliotecas de volta na sociedade da informação**. Bibliotecas americanas . p. 723. Nov. 1985.

BROCKNER, J.; HIGGINS, E. T.; LOW, M. B. Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, Nova Iorque, v. 19, p. 203–220, 2004. Disponível em: < [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00007-7)>. Acesso em: 21 dez. 2018.

BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy. **International Journal of Information Management**, v. 19, n. 1, p. 33-47. 1999. Disponível em < <http://www.personal.kent.edu/~wjrobert/images/WorkplaceInfoLit.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2019.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. In: **Management Science**. v.29, n.12, dez. 1983.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. Disponível em <<http://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/0471271543.excerpt.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CALADO, S. S.; FERREIRA, S.C.R. **Análise de Documentos: Método de Recolha e Análise de dados**. Didáctica das Ciências – Mestrado em Educação, 2005. Disponível em < <https://docplayer.com.br/12123665-Analise-de-documentos-metodo-de-recolha-e-analise-de-dados.html>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

CALDERÓN REHECHO, A. Informe APEI sobre alfabetización informacional. **Gijón: Asociación Profesional de Especialistas en Información**, 2010. Disponível em < <http://eprints.rclis.org/14972/1/Informeapeialfin.pdf>> Acesso em 10 Jul. 2018

CAMPELLO, B. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set/dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19021.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W.; STEWART, W. H. Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 1-20, 1996.

CASSON, M. **The entrepreneur: an economic theory**. Oxford: Martin Robertson, 1982.

CATTS, R.; LAU, J. **Towards in information literacy indicators**. Paris: UNESCO, 2008.

CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. **Soft systems methodology in action**. Chichester, GB: John Wiley & Sons, 1990.

CHECKLAND, P. B. Achieving 'desirable and feasible' change: an application of soft systems methodology. **Journal Operacional Research Society**, n. 36, v. 9, p. 821-83, 1985.

CHECKLAND, P. B. **Systems thinking: systems practices**. Wiley: Chichester, 1981

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração: edição compacta**. 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**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2011.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. A memorandum on lifelong learning. Lissabon.: Commission of the European Communities, 2000. Disponível em: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf. Acesso em: 02 jan. 2019.

COSTA, R. A. T.; FURTADO, C. B. R. A. Empreendedorismo: características, habilidades e competências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v.1, n.2, p. 20-40, mar./abr.2016. Disponível em:<

http://files.comunidades.net/robsontavares/2caracteristica_empreendedora_ou_habilidades_e_competencias_empreendedoras.pdf> Acesso em: 20 dez. 2018.

CURRY, A.; MOORE, C.. Assessing information culture—an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p. 91-110, 2003.

EDUTEKA. Guia para utilizar el modelo Gavilán em el aula, 2007. Disponível em <<http://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/GuiaGavilan.pdf>> Acesso em 10 jul. 2018.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, vol.14, n.4, p. 113-127, 2000.

DETLOR, B. et al. Information behavior realities in organizations. **Revista Asis&t**. V. 43, p. 1-7, 2006. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/meet.1450430131>>. Acesso em 21 dez. 2018.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. A. Competências empreendedoras: Um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP:EGEPE, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOYLE, C.S. **Information literacy in an information society**: a concept for the information age. New York: Syracuse University, 1994.

DUARTE, S. J. H.; MAMEDE, M. V.; ANDRADE, S. M.O. Opções teórico-metodológicas em pesquisas qualitativas: representações sociais e discurso do sujeito coletivo. **Saúde e Sociedade**. v.18, n.4, p.620-626, 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v18n4/06.pdf>>. Acesso em 24 dez. 2018.

DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 173f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DURAND, T. L'Alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**. v. 160, p. 261-292, 2006. Disponível em <<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>>. Acesso em 06 jul. 2018.

DUFFY, B. Análise de dados documentais. In: BELL, J. (Orgs.) **Como realizar um projecto de investigação**: trajectos. 5.^a ed. Lisboa: Gradiva, 2010. Cap. 6, p. 101-115.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). **Brasil é o 39º de 43 países em ranking internacional de competitividade**. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/brasil-e-o-39o-de-43-paises-em-ranking-internacional-de-competitividade/>> Acesso em: 5 out. 2015.

FERES, G.G.; BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação, criatividade e inovação: uma experiência didática sob o enfoque de redes de conhecimento nas organizações. **In: XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 2013, Florianópolis. Anais...** Florianópolis: FEBAB, 2013. Disponível em: <<http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1512>> Acesso em: 23 jun. 2015.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. **Revista de Administração da UNIMEP – RAU**. Piracicaba, set/dez. 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**. São Paulo, abril/jun.1999.

FILION, L. J. Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. **International Small Business Journal**, v.9, n.2, p.26-40, Jan. 1991.

FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas consequências para a perenidade da empresa. **Economia & Conjuntura**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.

FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. São Paulo, edição especial, 2001.

FONG, P. S. W. Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. **International Journal of project management**, Amsterdam, n. 21, 2003.

FREIRE, G. H. A. O trabalho de informação na sociedade do aprendizado contínuo. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.17, n.3, p.39-45, set./dez. 2007

GARCIA, R. M. **Modelos de comportamento de busca de informação: contribuições para a organização da informação**. Marília: UNESP, 2007. 139f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista – UNESP, Marília.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2017**. IBQP, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria das decisões**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GROSSMANN, M. **The impact challenge: conducting impact assessments for the Empretec Programme**. University of Oxford and UNCTAD. United Kingdom, 2005.

HARTMANN, H. Managers and entrepreneurs: a usefull distinction. **Administrative Science Quarterly**, v.3, n.3, p.429-451, 1959.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENSCHKE, J.; PORTERFIELD, P. Characteristic elements and accompanying performance indicators for lifelong learning. In: UNESCO. **Integrating lifelong learning perspectives**. Hamburg: UNESCO, 2002. Cap. 9, p. 299-301.

HERNANDEZ, F; VENTURA, M. **Transgressão e mudança na educação**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

HINSZ, V. B.; TINDALE, R. S.; VOLLRATH, D. A. The emerging conceptualization of groups as information processors. **Psychological Bulletin**, n. 121, p. 43-64, 1997.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 2, 2011.

HORTON, JR., F. W . **Overview of information literacy**: resources worldwide. 2.ed. Paris: UNESCO, 2013. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002196/219667e.pdf>> . Acesso em: 7 jul. 2018.

HO, C.-T. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management and Data Systems**, v. 109, n. 1, p. 98-117. 2009.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; OLAISEN, J. Aspects of innovation theory based on knowledge-management. **International Journal of Information Management**, v.19, 121-139, 1999.

KITCHENHAM, B. Guidelines for performing systematic literature reviews in SE. **EBSE technical report, Software Engineering Group, Keele University and Department of Computer Science**. Durham: University of Durham, 2007. Disponível em <<https://userpages.uni-koblenz.de/~laemmel/esecourse/slides/slr.pdf>>. Acesso em 24 dez. 2018.

KHOSO, M. How much data is produced every day? **Analytics Trends**, 2016. Disponível em <<http://www.northeastern.edu/levelblog/2016/05/13/how-much-data-produced-every-day/>>. Acesso em: 7 abr. 2018.

KIGGUNDU, M. Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: what is known and what needs to be done. **Journal of Development Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 239-258, 2002.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Pearson Education, 2015.

- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG; Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). 2. ed. Caxias do Sul: EDUSC, 2005
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. C. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.14, n.4, p. 1193-1204, 2009.
- LEONE, N.M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun. 1999.
- LEWITT, T. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Mediação da informação no âmbito do mercado de capitais. **Revista Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. especial, p. 87- 106, 2008.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 12. n. 4, 2005.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTIN, R. L.; OSBERG, S. **Social entrepreneurship**: the case for definition. Stanford social innovation review, Spring 2007, p. 29-39. Disponível em <https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition> Acesso em 15 jul. 2018.
- MARTINELLI, D. P. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n.4, p.353-368, out./nov./dez. 2006.
- MASETTO, M. Atividades pedagógicas no cotidiano da sala de aula universitária: reflexões e sugestões. In: CASTANHO, S; CASTANHO, M. (Org) **Temas e textos em metodologia do ensino superior**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2002.
- MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big Data: the management revolution. **Harvard Business Review**. Out. 2012. Disponível em < <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>> Acesso em: 06 abr. 2018.
- McCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**. v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.
- McCLELLAND, D. **A sociedade competitiva**: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McCLELLAND, D. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961. 

MIDDLETON, K. W. *et al.* Experience-based learning in Entrepreneurship Education: a comparative study of four programmes in Europe. **Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT)**. v. nov. p. 1-15, 2014.

MANSFIELD, R. S. *et al.* **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries**: Final Report Project No. DAN-5314-C-00-3074-00, submitted to USAID by McBer and Co., Boston, MA, 1987.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, André. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**. V. 21, n. 2, p. 246 – 275, jun. 1976.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**. v. 33, n. 2, p. 112-122, 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>> Acesso em 06 jul. 2018.

MORAES, C. R. B. **Gestão do conhecimento nas organizações**: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. 191 f. Marília. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

MUELLER, S.; THOMAS, A. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 51-75, 2000.

MULROW, C.D. Systematic reviews: rationale for systematic reviews. **British Medical Journal**, v. 309, p. 597-599. Texas: Divisions of General Medicine and Geriatrics, University of Texas Health Science Center, 1994.
<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2541393/pdf/bmj00455-0051.pdf>>. Acesso em: 24 dez. 2018

MUTCH, A. Information literacy: an exploration. **International Journal of Information Management**, v. 17, n. 5, p. 377-386, 1997.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

PERRAULT, A. **American competitiveness in the Internet age (2007)**: Information Literacy Summit. October, 16, 2006 Washington. Disponível em: <<https://docs.google.com/fileview?id=0B3SNEP9j56rIODA2MTI3MDkOTE4My00MjkwLWJhMTgtOWZkYj4MGQzZTVj&hl=en&pli=1>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

PIAGET, J. **Aprendizagem e conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1998.

PICHS FERNÁNDEZ, A.; PONJUÁN DANTE, G. La cultura informacional: sus principales relaciones conceptuales. **Ciencias de la Información**, v.45, n.2, p.33-37, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181432443006>>. Acesso em: 02 jan.2019.

PICKLE, H. B. Personality and success: an evaluation of personal characteristics of successful small business managers. **Small Business Administration**. Washington, D.C.:US.,1964. Disponível em <

<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.35128000147627;view=1up;seq=1>> Acesso em: 02 jan. 2018.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PINEL, D. V. N. **Comportamento gerencial, neurose e tomada de decisão**. 1996. 223 fl. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1996.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 399-424, July 2005.

PONTES JÚNIOR, J. **Alfabetização digital: proposição de parâmetros metodológicos para capacitação em competência informacional**. 168p. Campinas. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2009.

RADER, H. B. Information Literacy 1973 – 2002: a selected literature review. In: Teaching and assessing information skills in the twenty first century: a global perspective. Trends. V. 52, n. 2, p. 242-259, 2002. Disponível em: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8463/librarytrendsv51i2_opt.pdf?sequence=3#page=109>. Acesso em: 10 jan. 2019.

RAE, D. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 492-500, 2004.

RAE, D. Entrepreneurial learning: a conceptual framework for technology-based enterprise. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 18, n. 1, p. 39-56, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTSON, James. Developing a knowledge management strategy. Disponível em: <http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/> 02 ago. 2004. Acesso em: 17 jul. 2018.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SALES, F.; SOUZA, F. C.; JOHN, V. M. O emprego da abordagem DSC (Discurso do Sujeito Coletivo) na pesquisa em educação. **Linhas**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 124-144, 2007.

SAMPAIO, R.F; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v.11, n.1, jan./fev. 2007.

SANTOS, E.M. dos; DUARTE, E.A.; PRATA, N.V. Cidadania e trabalho na Sociedade da Informação: uma abordagem baseada na competência informacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte v.13, n.3, p.208-222, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/142/512>> Acesso em: 10 jan. 2019.

- SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-62, jan./jun. 1996.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SASTRE-CASTILLO, M. A; PERIS-ORTIZ, M. ; VALLE, I. D. What is different about the profile of the social entrepreneur? **Nonprofit Management & Leadership**, v. 25, n. 4, p. 349-369, 2015.
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SCHREIBER, G. et al. **Knowledge engineering and management**: the common KADS methodology. Cambridge: MIT Press, 2002.
- SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios**, 2017. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2017.
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em 3 jul. 2017.
- _____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 05 jan. 2016.
- SEBRAE. **Inovação nos pequenos negócios**. 2014. Disponível em <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/diagnostico/inovacao-nos-pequenos-negocios-no-brasil>> Acesso em 05 jan. 2016.
- SEBRAE. **Book de pesquisas sobre MPE's paulistas**. São Paulo: Sebrae-SP, 2012.
- SEBRAE. **Manual de operacionalização do projeto Empretec**. Brasília, 2004.
- SILVA, S. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n.2, p.10- 12, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>> Acesso em: 10 jul. 2018.
- SIQUEIRA, M.; MATIAS, M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SITOE, R. M. Aprendizagem ao longo da vida: um conceito utópico? **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 283-290. 2006.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 17-27, 1990.
- STOREY, V.; SONG, I. Big data technologies and management: what conceptual modeling can do. **Data & Knowledge Engineering**, v. 108, p. 50-67, 2017. Disponível em <

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169023X17300277?via%3Dihub>
Acesso em: 06 abr. 2018.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**.
Brasília: Ed. UnB, 2001.

TIMMONS, J.; SPINELLI, S. **New Venture Creation**: Entrepreneurship for the 21st Century. 6. Ed. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Relatório global sobre aprendizagem e educação de adultos**.
Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001886/188644por.pdf>>.
Acesso em 28 set. 2015. Brasília : UNESCO, 2010.

UNIVERSIDADE CORNELL, INSEAD e WIPO. **Índice Global de Inovação de 2017**:
A Inovação Nutrindo o Mundo, Ithaca, Fontainebleau e Genebra. 2017. Disponível
em
<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII%202017%20Portuguese%20translation_WEB.pdf> Acesso em 3 jul. 2017.

URIBE-TIRADO, A. La alfabetización informacional em Iberoamerica: una aproximación a su pasado, presente y futuro desde el análisis de la literatura publicada y los recursos web. **Ibersid -revista de sistemas de información y documentación**, Zaragoza, p.165-176, 2010. Disponível em:
<http://eprints.rclis.org/handle/10760/14638>
<http://eprints.rclis.org/handle/10760/14638>
Acesso em: 31 mar. 2019.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. 2003.
Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 10 jul. 2018.

VALENTIM, M. L. P. 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 jan. 2019.

VALENTIM, M. L. P. **Em busca da vantagem competitiva**. Londrina:
Info Home, 2004. Disponível em:
<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=87>. Acesso em:
27 dez. 2018.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, v. 20, n. 2, jul./dez. 2014

VICK, T. E.; NAGANO, M. S.; POPADIUK, S. Information culture and its influences in knowledge creation: Evidence from university teams engaged in collaborative innovation projects. **International Journal of Information Management**. V. 35, p. 292–298, 2015.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WEINER, S.A. Information literacy and the workforce: a review. **Education Libraries**, Purdue University, v.34, n.2, p.6-14, Winter, 2011. Disponível em: https://docs.lib.purdue.edu/lib_fsdocs/86/ Acesso em: 10 jan. 2019.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press,1993.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF): **The global competitiveness report 2017**. Geneva: World Economic Forum, 2017.

ZAND, D. E. Como dirigir a organização do conhecimento. In: DRUCKER, P. F. (Org). **Formação de dirigentes**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1970.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZHANG, X.; MAGID, S.; FOO, S. Environmental scanning: an application of information literacy skills at the workplace. **Journal of Information Science**, v.36, p. 719-32, 2010.

ZAHRA, S. *et al.* Globalization of social entrepreneurship opportunities **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 2, p. 117–131, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário- Avaliação Diagnóstica

	A seguir você encontrará uma série de frases que caracterizam o seu comportamento enquanto empresário e/ou gestor da empresa. Assinale "x", conforme cada frase mais se aplica ao seu comportamento.	Não aplicável	Pouco aplicável	Razoavelmente aplicável	Muito aplicável	Totalmente aplicável
1	Frequente feiras, congressos, eventos para obter informações sobre as tendências a respeito do meu negócio.					
2	Durante uma negociação, seja com a equipe, clientes ou fornecedores, tenho as informações de imediato sobre todos os custos envolvidos para tomar uma decisão assertiva e que não interferirá na qualidade do meu serviço.					
3	Quando estou errado demoro para reconhecer o meu erro e pedir ajuda a alguém que possui informações ou conhecimento superior ao meu no assunto.					
4	Não tenho receio em reavaliar as informações que apoiam uma regra, norma ou mesmo estratégia porque não atingiu o resultado esperado.					
5	Envolvo as pessoas pelo entusiasmo com que transmito as informações.					
6	Pelo menos uma vez ao ano avalio as informações sobre o cenário interno e externo da minha organização e as levo em consideração para formatar o meu planejamento e plano de ação.					
7	Todos os dias verifico as informações de jornais, revistas, TV, rádio, Internet e relaciono como essas informações refletem no meu negócio.					
8	Tenho o trabalho de certificar a veracidade de uma informação antes de disseminá-la aos outros.					
9	Ao identificar uma oportunidade não perco tempo avaliando as informações sobre os riscos, sigo a minha intuição.					
10	Fico extremamente irritado com retrabalho.					
11	As informações sobre a visão de futuro da minha empresa e como estabeleço metas e indicadores não precisam ser compartilhados com a equipe.					
12	Fico inseguro ao comunicar a minha equipe informações que resultarão na mudança de normas, regras e/ou metas.					
13	Comprometo-me para cumprir metas e resultados, assumindo pessoalmente as responsabilidades sobre o uso da informação de forma ética e legal.					
14	Encaro todos os problemas como oportunidades.					
15	Quando não consigo obter a informação que preciso para o meu negócio nas fontes habituais, penso em outras formas de obtê-la, mas não desisto.					
16	Prefiro situações em que posso controlar ao máximo as informações que influenciarão no resultado final.					
17	Busco deixar claro para minha equipe a importância de organizar, sintetizar, comunicar as informações, a fim de aprimorar os processos na organização.					
18	Tenho o planejamento da minha empresa formalizado para os próximos anos através do registro dos resultados e gestão da informação e deixo claro para a minha equipe qual é o papel deles para a conquista das metas e dos resultados desejados.					
19	Quando estabeleço uma estratégia e tomo uma decisão com base nas informações obtidas tenho plena convicção que obterei sucesso.					
20	Consigo influenciar as pessoas, seja colaboradores, clientes, fornecedores ou outros interessados em meu negócio, a fazerem o que é preciso para alcançar os objetivos e resultados desejados utilizando informações com efetividade.					
21	Ao decidir sobre um investimento, busco e avalio as informações sobre os custos envolvidos e os					

	benefícios que ele trará, não esquecendo de calcular o indicador de retorno de investimento.					
22	Se preciso de uma informação que não tenho, eu mesmo vou procurá-la, não desanimando frente aos obstáculos a serem enfrentados.					
23	A minha experiência é o bastante para resolver os problemas, ou seja, não costumo consultar outras fontes e pessoas para tomar decisões.					
24	O meu planejamento de longo prazo é dividido em etapas de curto prazo, para que eu possa monitorar sistematicamente os meus resultados e dependendo dessas informações corrigir algum problema.					
25	Quando procuro informações para o meu negócio e não as encontro, continuo procurando, porque uma hora elas aparecerão.					
26	Procuro armazenar as informações de uma maneira que eu consigo recuperá-la rapidamente durante uma tomada de decisão.					
27	Se obtenho informações que favorecem a minha empresa prefiro assumir o risco, mesmo que não cumpra regras, normas e leis.					
28	Antes de tomar uma decisão analiso as informações sobre o cenário interno e externo para não me arrepender.					
29	Tenho metas e indicadores baseados na visão de futuro da minha empresa, que são avaliados periodicamente, mediante as informações obtidas.					
30	Com base nas informações da situação atual da empresa, sei exatamente onde quero chegar num horizonte de até cinco anos, mas não tenho nada no papel.					

Eu, _____ CPF nº _____, da empresa _____, CNPJ nº _____, estou ciente e autorizo a aluna de doutorado em Ciência da Informação da UNESP/Marília e colaboradora do Sebrae-SP, Patrícia Zuccari, CPF 312.033.468-59, a utilizar as informações derivadas deste questionário concedida por mim para desenvolvimento de sua tese de doutorado. A pesquisadora salienta que **não divulgará em nenhum momento meu nome se comprometendo com o sigilo entre pesquisadora e participante.**

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista (empreendedor)

Roteiro		Apontamento				Observação
1	Possui visão de futuro clara e a transmite para a equipe.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
2	Possui objetivos estratégicos claros e compartilha o plano de ação com a equipe para conquistá-los.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
3	A empresa possui software de gestão.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
4	Os relatórios de seu desempenho da empresa são consultados ao menos uma vez por mês.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
5	Compara os resultados da empresa mês a mês e faz um plano de ação para estratégias de crescimento ou manutenção.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
6	O líder discute com a equipe os relatórios de desempenho da empresa.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
7	Os problemas da organização são resolvidos através da troca de experiências com a equipe.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
8	A empresa faz pesquisa de satisfação do cliente.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
9	Elabora um plano de ação para implementar melhorias sugeridas na pesquisa de satisfação do cliente	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
10	Avalia periodicamente a concorrência, considerando os pontos fortes e fracos dela.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
11	A partir desse resultado, avalia os pontos fortes e fracos da empresa e elenca as oportunidades e ameaças ao seu negócio (Matriz FOFA).	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
12	Consulta relatórios, consultores, membros da equipe e/ou outros para tomar decisões.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
13	A equipe possui clareza sobre as atribuições que a empresa deseja que faça, bem como as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o cargo.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
14	As normas da empresa estão claras e explícitas (no papel) para todos.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
15	Participa de redes sociais e/ou grupos de email para relacionamento com fornecedores e clientes.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
16	A frequência que participou de reuniões com outros empresários, do mesmo segmento ou de outro segmento anualmente.	0	Até 2	3 ou +		
17	A frequência das reuniões com a equipe acontecem mensalmente.	0	Até 2	3 ou +		
18	A frequência dos treinamentos com a equipe acontecem anualmente.	0	Até 2	3 ou +		
19	A frequência que colocou em prática a ideia de um colaborador durante o ano.	0	Até 2	3 ou +		
20	Os aumentos de salários e benefícios acontecem, em geral, só em decorrência do dissídio.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
21	Quais foram as principais mudanças implementadas durante e/ou após a trilha de desenvolvimento (2016 – 2017 – 2018)?					

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista (colaborador)

Roteiro		Apontamento				Observação
1	Possui visão de futuro clara da empresa.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
2	Participa do plano de ação para atingir os objetivos estratégicos da empresa	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
3	Utiliza software de gestão da empresa.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
4	Tem acesso a relatórios de desempenho da empresa.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
5	O seu desempenho individual é discutido com a liderança todos os meses.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
6	A empresa discute com a equipe os relatórios de desempenho da mesma.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
7	Existem reuniões com a equipe para troca de experiências e resolução de problemas da organização.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
8	A empresa faz pesquisa de satisfação do cliente.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
9	Elabora um plano de ação para implementar melhorias sugeridas na pesquisa de satisfação do cliente	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
10	Os pontos fortes e fracos da concorrência são apresentados aos colaboradores.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
11	A partir desse resultado, avalia os pontos fortes e fracos da empresa, no intuito de elencar oportunidades e ameaças da empresa (Matriz FOFA).	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
12	A equipe possui clareza sobre as atribuições que a empresa deseja que faça, bem como as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o cargo.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
13	As normas da empresa estão claras e explícitas (no papel) para todos.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
14	A empresa possui algum rito para início do dia, semana ou mês.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
16	A frequência das reuniões com a equipe acontecem mensalmente.	0	Até 2	3 ou +		
17	A frequência dos treinamentos com a equipe acontecem anualmente.	0	Até 2	3 ou +		
18	A frequência que colocou em prática a ideia de um colaborador durante o ano.	0	Até 2	3 ou +		
20	Os aumentos de salários e benefícios acontecem, em geral, só em decorrência do dissídio.	Sim	Não	Não sei	Não se aplica	
19	Quais foram as principais mudanças implementadas durante o período de 2016 – 2017 – 2018?					
20	Se houve mudanças, você participou do motivo pelo qual elas aconteceram?					

APÊNDICE D – Roteiro de Observação

Check-List de Observação		Observação
1	A empresa está bem sinalizada (fachada, Google Maps).	
2	Presença da empresa nas redes sociais, bem como a avaliação de clientes.	
3	Layout (salas fechadas, células de trabalho que propiciam comunicação, sala de reunião, sala do empreendedor, banheiros, cozinha).	
4	Pessoal uniformizado.	
5	Murais de avisos e recados.	
6	Manuais de procedimentos.	
7	Conjunto de normas da empresa.	
8	Trato com o cliente.	
9	Trato do líder com os colaboradores.	
10	Trato entre os colaboradores.	