

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**FERNANDO ANTÔNIO DE SOUSA PEREIRA**

**O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA  
INFORMACIONAL PARA O PENSAMENTO ESTRATÉGICO:  
uma experiência no ensino da Administração de Empresas através  
da Simulação Empresarial Competitiva**

**SALVADOR  
2011**

**FERNANDO ANTÔNIO DE SOUSA PEREIRA**

**O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA  
INFORMACIONAL PARA O PENSAMENTO ESTRATÉGICO:  
uma experiência no ensino da Administração de Empresas através  
da Simulação Empresarial Competitiva**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, do Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

**ORIENTADORA: PROFA. DRA. AIDA VARELA VARELA**

SALVADOR  
2011

## Ficha catalográfica

P436 Pereira, Fernando Antônio de Sousa.  
O desenvolvimento da competência informacional para o pensamento estratégico: uma experiência no ensino da administração de empresas através da simulação empresarial competitiva / Fernando Antônio de Sousa Pereira. – Salvador, 2011.  
198f. : il.; 30 cm.

Inclui apêndices e anexo.  
Orientadora: Profa. Dra. Aida Varela Varela.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação.

1. Competência em informação – Ensino da administração. 2. Competência em informação – estudantes universitários. 3. Competência em informação – Jogos de Empresa. I. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Ciência da Informação. II. Título.

CDD 021  
CDU 021.2

**FERNANDO ANTÔNIO DE SOUSA PEREIRA**

**O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INFORMACIONAL PARA O PENSAMENTO ESTRATÉGICO: uma experiência no ensino da Administração de Empresas através da Simulação Empresarial Competitiva**, Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, do Instituto Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de **Mestre em Ciência da Informação**, defendida e aprovada em 31 de agosto de 2011, pela banca examinadora constituída pelos professores:

DR. ANTONIO ALMEIDA CARREIRO – UFBA – UCSAL

DR<sup>a</sup>. LIDIA MARIA BRANDÃO TOUTAIN – ICI – UFBA

DR<sup>a</sup>. AIDA VARELA VARELA – ICI - UFBA

Salvador, 31 de agosto de 2011

A **Erika e Priscila**, meus amores primeiros, minhas filhas, pelo amor incondicional e compreensão de vocês.

A minha querida mãe, **Maria Júlia** e a minha irmã querida, **Júlia**, por tudo, pelo amor de vocês e, principalmente, no exemplo de superação nos desafios da vida.

(In Memoriam), Ao meu querido pai, **Antônio Pereira**, por todos os sonhos, ensinamentos e exemplos de luta na vida, meu referencial. A **Eliane**, minha amada e linda irmã caçula, um expoente de luz.

Esta conquista, em especial, é para vocês.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer, hora da reflexão e da emoção, passa um filme em minha mente e, lembro-me da origem do desejo desta pesquisa e, então, volto no tempo e, no transcorrer da vida, sou grato, muito grato a tantas pessoas que, de alguma forma, deixaram indelével a essência dos seus ensinamentos.

E, como é bom ter a quem agradecer, com certeza, a todos, que de alguma forma, contribuíram antes e durante esta caminhada, portanto, tornaram-se seres especiais, me desculpando desde já, se algum nome provavelmente por esquecimento, também especial, não o menciono.

À Universidade Federal da Bahia (UFBA), pelo acesso à realização de um sonho e desejo que pareciam distantes. ESTE!

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), e os seus “mestres”, por me instrumentalizar com os ensinamentos necessários para a realização e concretização deste trabalho e, por consolidar um novo olhar para o mundo, o da Ciência da Informação.

Em especial, a Professora Doutora Henriette Ferreira Gomes, Coordenadora do PPGCI e também minha professora por duas vezes, obrigado por todos os ensinamentos e orientações nesse desafio acadêmico. Principalmente, pela incansável luta na valorização, organização e conquista desse programa de Pós-Graduação e, na grande conquista e vitória em 17 de dezembro de 2010, pela elaboração e aprovação do Doutorado em Ciência da Informação. “Ela não sabia que era impossível, foi lá e fez”.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), por ter considerado este projeto de pesquisa, como essencial para o desenvolvimento do conhecimento e tê-lo apoiado.

À Universidade Católica do Salvador (UCSal), meu campo de trabalho e de desafios pelo “ensinar”. Agradeço pelo apoio e reconhecimento.

À Escola de Administração de Empresas (EAE), em especial ao seu anterior Diretor e atual Coordenador, Professor José Luiz Borja Fernandez, por sempre acreditar em mim e confiar no meu trabalho e, assim, desafiar-me para desenvolver a Disciplina Estágio Supervisionado II “Simulação Empresarial Competitiva” e objeto desta pesquisa, dentre outras disciplinas, a minha frase que representa a sua importância para mim. Tudo o que eu fizer por você, será pouco, por tudo, o que você fez por mim.

À Professora Msc Mônica Gantois, pelo apoio irrestrito desde 2004, no desenvolvimento, apoio e aplicação da Disciplina Estágio Supervisionado II, parceira incansável em todos os momentos, inclusive durante a realização desta pesquisa.

Um agradecimento, mais que, especial à Professora Doutora Aida Varela Varela, minha professora e orientadora, simplesmente obrigado, por tudo, pelos seus ensinamentos e orientações e, pelo ser humano que você é, permitindo e incentivando à autonomia nos meus vãos e fusões e limitando as confusões durante todo este projeto.

Aos professores membros da Banca examinadora, o agradecimento pela consideração e avaliação do meu trabalho e, principalmente, pelo aprimoramento da minha pesquisa neste fundamental momento de conclusão e início de nova caminhada.

Aos colegas de turma, Alessandra, Bruna, Marcos Fermiano, Paulo César, Raul, Robélia, Vilma, Leda, Levi, José Carlos, Eneida, a convivência, as discussões, os debates e as grandes amizades, afinal, somos a turma 2009.2.

Em especial ao meu amigo irmão, Luiz Alberto Galvão, por toda a nossa história, desde junho de 1986, na música, nas filosofias, na vida e, em especial no tratamento dos dados desta pesquisa.

Bem, não dá para esquecer a família, minhas filhas, pela compreensão e amor em todos os momentos, minha mãe e irmã, às minhas “Júlias”, por todo o amor, apoio e incentivo.

Agradeço a Deus e ao Universo, pela vida a todos os momentos e dias, pela inspiração divina.

Fernando Antônio de Sousa Pereira

“Inteligência é fundamental. Empresas do conhecimento são arquiteturas abertas capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir. São arquiteturas que trocam, captando do meio, transformando e devolvendo, de preferência com seu toque pessoal, com sua essência, e a partir de seus valores. A tecnologia é somente o meio para tornar isso mais vivo e mais rápido. Gerenciar conhecimento é somente uma parte desse processo. Ser capaz de identificar, monitorar, entender e absorver informações, dados, sensações, tendências e transformá-los em conhecimento é habilidade igualmente importante.”

(DOMENEGHETTI; MEIR, 2009)



## RESUMO

O desenvolvimento da competência em informação entre os estudantes do Curso de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador (UCSal), através das atividades da disciplina Estágio Supervisionado II: “Simulação Empresarial Competitiva” foi o tema deste trabalho. O objetivo foi o de verificar o nível de compreensão que os estudantes adquiriram acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico no transcorrer da disciplina. Procurou-se identificar as possíveis dificuldades dos estudantes na busca, acesso e uso das informações; os ambientes, canais e fontes de informação que os estudantes mais utilizaram para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico; verificando o grau de compreensão que os estudantes passaram a ter sobre a importância das ações ligadas ao uso da informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação, assim como a compreensão que desenvolveram sobre a importância de avaliar e utilizar as informações de forma crítica e ética para a resolução de problemas e tomada de decisões. A pesquisa foi realizada a partir da utilização integrada de dois métodos: o do estudo de caso e o da pesquisa participante, já que o estudo foi realizado com base na própria experiência de ensino, aplicada pelo pesquisador na sua atividade docente. Constituiu-se numa experiência de introdução dos alunos na temática da competência em informação em associação à metodologia dos jogos de empresas. Se efetivou a investigação e a análise através da coleta de dados em questionários estruturados com 11 questões fechadas e 1 aberta com a aplicação do questionário inicial na Etapa 1 da disciplina, e, ao final, na penúltima etapa (Etapa 6), com a aplicação do questionário final, ambos com a mesma estrutura, objetivando-se a verificação das mudanças ocorridas no transcorrer da disciplina. A amostra foi composta de 94 estudantes que integraram 4 turmas, duas do semestre de 2010.1 e as outras duas do semestre de 2010.2. Com os resultados positivos alcançados na pesquisa, é possível afirmar que a experiência realizada permitiu que os estudantes adquirissem uma compreensão mais ampla quanto à importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, no decorrer da “Simulação Empresarial Competitiva”. Para se alcançar a eficácia do pensamento estratégico, torna-se necessário que a Administração estabeleça um debate interdisciplinar em parceria com a Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento das ações do ciclo informacional, das fontes e conteúdos da informação, apontando caminhos para o desenvolvimento de programas de formação de competências em informação no ensino superior, a partir da experiência concreta realizada neste estudo e que, desta maneira, os estudantes de Administração venham a compreender mais profundamente a importância de se valorizar não apenas a informação enquanto insumo, mas também a sua organização, os ambientes e recursos informacionais e as formas de acessá-las e utilizá-las, despertando-os para o trabalho integrado com a Ciência da Informação.

**Palavras-chave:** Competência em informação – Ensino da Administração. Ensino Superior - Jogos de empresa. Simulação empresarial competitiva - Pensamento estratégico informacional.

## ABSTRACT

The development of the ability in information enters the students of the Course of Business Administration of the University Catholic of Salvador (UCSal), through the activities of disciplines Supervised Period of Training II: "Competitive Business Simulation" was the subject of this work. The objective was to verify the understanding level that the students had acquired concerning the importance of the actions of identification, recovery and use of the information for the development and the execution of the strategic planning in to pass by of disciplines. It was looked to identify the possible difficulties of the students in the search, access and use of the information; the environments, canals and sources of information that the students had more used for the development of the activities of the strategic planning; verifying the understanding degree that the students had started to have on the importance of on actions to the use of the information, as the recovery, organization, storage and dissemination of the information, as well as the understanding that had developed on the importance to evaluate and to use the information of critical and ethical form for the resolution of problems and taking of decisions. The survey was conducted from the integrated use of two methods: the case study and the research participant, since the study was based on his own teaching experience, the researcher applied in their teaching. Constituted an experience of entering students on the theme of competence in information in association with the methodology of business games. If it accomplished the inquiry and the analysis through the collection of data in questionnaires structuralized with 11 closed questions and 1 opened with the application of the initial questionnaire in Stage 1 of disciplines, and, to the end, in the penultimate stage (Stage 6), with the application of the final questionnaire, both with the same structure, objectifying itself it verification of the occurred changes in to come off of disciplines. The sample was composed of 94 students who had integrated 4 groups, two of the semester of the 2010.1 and others two of the semester of 2010.2. With the reached positive results in the research, it is possible to affirm that the carried through experience allowed that the students acquired a ampler understanding how much to the importance of the actions of identification, recovery and use of the information for the development and the execution of the strategic planning, in elapsing of the "Competitive Business Simulation". To achieve the effectiveness of thought strategic, becomes necessary that the Business Administration establishes a debate to inter-disciplinary in partnership with the Information Science, mainly in what says respect to the management of the actions of the information cycle, of the sources and contents of the information, pointing ways with respect to the development of programs of formation of information competences in higher education, from the carried through concrete experience in this study and that, in this way, the students of Administration come to more deeply understand the importance of value not only the information as input, but also your organization, environments and information resources and how to access them and use them, awakening them to work with the integrated Information Science.

**Keywords:** Information competence - Business Administration. Higher education – Business games. Competitive business simulation – Information strategic thought.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Evolução do planejamento financeiro à gestão estratégica	31
Figura 2	Representação dos elementos constitutivos da ação de administrar	45
Figura 3	Representação do trabalho de administrar	69
Figura 4	Habilidades e competências do administrador de sucesso	70
Figura 5	Papéis do profissional administrador	71
Figura 6	Etapas da simulação empresarial competitiva	106
Figura 7	Processo da etapa 4 para uma visão sistêmica	107
Quadro 1	Correlações entre os parâmetros de competência em informação para o ensino superior da ACRL e as dificuldades laborais/prejuízos organizacionais frente à ausência deles entre trabalhadores e profissionais	74
Quadro 2	Fases das atividades para vivência da simulação empresarial	86
Quadro 3	Funções dos hemisférios cerebrais	87
Quadro 4	Atividades dos hemisférios cerebrais na aprendizagem, trabalho e criação humana	88
Quadro 5	Síntese das forças restritivas e forças propulsoras do processo de desenvolvimento	93
Quadro 6	Ementas das etapas da disciplina Estágio Supervisionado II	105
Quadro 7	Alguns depoimentos iniciais e finais dos estudantes quanto às dificuldades na busca, acesso e uso da informação	149
Quadro 8	Alguns depoimentos iniciais e finais dos estudantes quanto à compreensão sobre competência em informação	154

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Utilização dos canais e fontes de informação pelos estudantes	<b>118</b>
Tabela 2	Utilização dos ambientes de acesso à informação pelos estudantes	<b>119</b>
Tabela 3	Grau de compreensão e importância quanto ao uso dos ambientes de informação na percepção dos estudantes	<b>120</b>
Tabela 4	Grau de compreensão e importância quanto às ações ligadas ao uso da informação	<b>122</b>
Tabela 5	Grau de compreensão e importância quanto às competências para desenvolver atividades e aprendizagem na Administração	<b>124</b>
Tabela 6	Dificuldades dos estudantes quanto ao acesso e uso da informação	<b>127</b>
Tabela 7	Grau de compreensão sobre a necessidade, seleção, avaliação e utilização crítica e ética da informação	<b>129</b>

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACRL	Association of Colleges and Research Libraries
ALA	American Library Association
CNE	Conselho Nacional de Educação
CD-ROM	Compact Disc Ready-Only Memory
CONSEP	Conselho de Extensão e Pesquisa
EAE	Escola de Administração de Empresas
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
IIA	Information Industries Association
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação
MEC	Ministério da Educação
NCLIS	National Commission on Libraries and Information Science
NFIL	National Forum on Information Literacy
OECD	Office of Economic Cooperation and Development
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
RBV	Recursos Baseado em Valor (Teoria)
SEI	Sistema Estratégico de Informações
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SIMULAB	Laboratório de Gestão Simulada
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UCSal	Universidade Católica do Salvador
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

	<b>f.</b>
1	<b>INTRODUÇÃO</b> 15
2	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> 22
2.1	IMPACTOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E SÓCIO-ECONÔMICA NA ADMINISTRAÇÃO 22
2.1.1	<b>Breve abordagem dos fundamentos da Administração</b> 25
2.1.2	<b>Pensamento estratégico na Administração</b> 28
2.2	O <i>LÓCUS</i> DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO 38
2.3	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL 42
2.4	COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, EDUCAÇÃO E TRABALHO 60
2.5	O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR 67
2.6	METODOLOGIA DE JOGOS DE EMPRESAS: possibilidades de aplicação no ensino superior de Administração e no desenvolvimento da competência em informação 79
2.6.1	<b>Características dos jogos de empresa</b> 82
2.6.2	<b>Jogos de empresas e aprendizagem vivencial</b> 83
2.6.3	<b>Métodos e técnicas de ensino com a adoção dos jogos de empresa</b> 89
2.6.4	<b>Resultados esperados da adoção dos jogos de empresas</b> 92
3	<b>CONTEXTO EMPÍRICO DA PESQUISA</b> 97
3.1	ATIVIDADES DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II 99
3.2	COMPETÊNCIAS E HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II 100
3.3	ETAPAS DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II 102
3.4	COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO 103
3.5	ESTRUTURA PROGRAMÁTICA DA DISCIPLINA ESTÁGIO SUPERVISIONADO II – SIMULAÇÃO EMPRESARIAL COMPETITIVA 104
3.5.1	<b>Ementas</b> 104

## SUMÁRIO

3.5.2	(continuação)	105
	<b>Objetivos</b>	
3.5.3	<b>Encadeamento lógico-temporal das etapas</b>	106
3.5.4	<b>Metodologia</b>	108
3.5.5	<b>Avaliações</b>	108
3.5.6	<b>Material orientativo, referencial bibliográfico e de interlocutores qualificados</b>	109
4	<b>TRAÇADO METODOLÓGICO DA PESQUISA</b>	110
4.1	PROBLEMA DE PESQUISA	111
4.2	HIPÓTESE	112
4.3	OBJETIVOS	112
4.3.1	<b>Geral</b>	112
4.3.2	<b>Específicos</b>	112
4.3.3	<b>Métodos adotados</b>	113
4.3.4	<b>Universo e amostra da pesquisa</b>	113
4.3.5	<b>Técnicas, instrumentos e procedimentos de coleta de dados</b>	113
4.3.6	<b>Procedimentos de tratamento e análise dos dados</b>	114
5	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	116
5.1	AMBIENTES, CANAIS E FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELOS ESTUDANTES	116
5.2	COMPREENSÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES LIGADAS AO USO DA INFORMAÇÃO	121
5.3	DIFICULDADES DOS ESTUDANTES NA BUSCA, ACESSO E USO DAS INFORMAÇÕES	126
5.4	COMPREENSÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E UTILIZAÇÃO ÉTICA E CRÍTICA DAS INFORMAÇÕES	128
6	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	132

## **SUMÁRIO**

(continuação)

6.1	USO DOS AMBIENTES, CANAIS E FONTES DE INFORMAÇÃO PELOS ESTUDANTES	132
6.2	A COMPREENSÃO DESENVOLVIDA PELOS ESTUDANTES EM TORNO DA IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES LIGADAS AO USO DA INFORMAÇÃO	141
6.3	AS DIFICULDADES APONTADAS PELOS ESTUDANTES EM RELAÇÃO À BUSCA, AO ACESSO E USO DAS INFORMAÇÕES	145
6.4	O AVANÇO DA COMPREENSÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO ÉTICA E CRÍTICA DAS INFORMAÇÕES	150
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	158
	<b>REFERÊNCIAS</b>	162
	<b>APÊNDICES</b>	171
	<b>ANEXOS</b>	181



## 1 INTRODUÇÃO

A escolha da temática da competência em informação se deu em função da experiência na docência da Administração, mais especificamente, no desenvolvimento da disciplina Estágio Supervisionado II na Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador (UCSal), na qual se constatou as dificuldades dos estudantes no conhecimento dos recursos de informação, das possibilidades de acesso à informação, do processo de identificação, seleção e uso mais eficiente das informações nas atividades ligadas ao fluxo informacional voltadas à produção das análises gestoras. Assim, foi traçado como objetivo deste estudo a experimentação da verificar o nível de compreensão que os estudantes adquiriram acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”, a partir da realização de uma experiência de introdução dos alunos na temática da competência em informação em associação à metodologia dos jogos de empresas.

A vivência profissional e docente do pesquisador fez com que, em 2003, este desenvolvesse um simulador para experiências empresariais competitivas, associado à metodologia dos jogos de empresas, assim como, o conteúdo do programa da disciplina Estágio Supervisionado II. Essa iniciativa decorreu da reflexão em torno das demandas que surgiram das profundas e intensas transformações ocorridas nas últimas décadas do Século XX e início do Século XXI, que marcam a entrada de um tempo de constantes mudanças que passam a ocorrer em velocidade e intensidade surpreendentes. Os fenômenos como a crescente integração da economia e dos mercados, transformaram o planeta em um mundo cada vez mais integrado, sem barreiras informacionais e comunicacionais, resultantes dos desdobramentos do desenvolvimento tecnológico e do processo de grandes mudanças nas relações globais.

A intensa e constante renovação tecnológica em todos os setores da sociedade e nas diversas áreas do conhecimento pode ser caracterizada por um desenvolvimento sem limites da ciência, que tem provocado a ruptura de paradigmas sociais, políticos, econômicos, empresariais, organizacionais e educacionais. Dessa forma, essas transformações geraram uma fortíssima proliferação de informações, ampliando a complexidade no mundo dos negócios.

Em decorrência desses cenários, percebeu-se a importância da ampliação e do aprofundamento das análises em torno da relevância do pensamento estratégico nas organizações, determinado por novos posicionamentos estratégicos, tanto dos países, quanto da nova ordem empresarial nos aspectos competitivos, o que provocou fortes impactos e questionamentos nos modelos de competitividade, nos conceitos da gestão, nas organizações, na vida das pessoas e, principalmente, no mundo do trabalho, tendo como consequência, as mais intensas reflexões e críticas nas questões relacionadas com o ensino e a aprendizagem.

Nesse contexto, as diversas esferas da sociedade que demonstram capacidade competitiva são aquelas que detêm competência para a aprendizagem e gestão da informação, transformando-a em conhecimento que sustenta a elaboração de novos produtos e serviços, mantendo a competência para gerar desenvolvimento econômico e social. Stewart (1998) destaca que as empresas e os setores que obtêm sucesso são aqueles que possuem informações de qualidade e confiabilidade, demonstrando o aparecimento de uma consciência sobre a importância da informação. No campo da Ciência da Informação, surgem autores como Le Coadic (2004) afirmando que essa consciência em torno da importância da informação se constituiu na grande influência para a formulação da tese de que estamos vivendo em uma “sociedade da informação”.

A valorização da informação, associada ao constante desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), fez crescer amplamente a produção de informações, seja no contexto científico, como no campo profissional. Esse quadro tem impulsionado o aumento da necessidade de aquisição de competências específicas para a busca e o uso da informação, como também da necessidade de se descobrir novas práticas de preparação das pessoas para torná-las aptas ao uso constante e ao mesmo tempo consistente da informação.

Ressalta-se, portanto, a educação como prioridade estratégica para a promoção do desenvolvimento e para o aprendizado ao longo da vida, como um dos princípios basilares da nova economia, sendo a competência em informação elemento determinante no enfrentamento dos desafios que se apresentam cotidianamente a todo tipo de organização da sociedade.

Essa evidência se reforça em que, na nova economia baseada em informação, os indivíduos desprovidos da competência em identificar, localizar, acessar, selecionar, compreender e produzir informações permanecerão limitados no plano da competitividade. Os indivíduos inábeis no manejo da informação estarão despreparados

para enfrentar o ambiente competitivo e exigente de criatividade de uma sociedade pautada na informação e no conhecimento.

Assim, no mundo do trabalho e da educação, os indivíduos devem estar aptos a explorar as oportunidades advindas do uso das TIC, ampliando e aperfeiçoando suas capacidades. Esses requisitos passaram a ser considerados indispensáveis e, portanto, universais para que se possa estabelecer a realidade complexa através de ferramentas cognitivas; a construção de representações mentais; o desenvolvimento de competências e habilidades e a reflexão em torno da compreensão e da apreensão da informação pelo sujeito.

No que tange à Ciência da Administração, esses cenários provocaram grandes reflexões em razão das conseqüentes mudanças em todos os níveis das organizações, as obrigando a buscar novas informações para desenvolver e aplicar o máximo de conhecimento e, assim, reunir as melhores práticas e tecnologias para implantar novos modelos de gestão empresarial.

Com esse contexto, crescem as pesquisas sobre o fenômeno informacional, dando evidência à área da Ciência da Informação, ampliando sua interface com o campo da Administração, permitindo um novo e mais complexo “olhar” sobre as interseções entre essas duas áreas para acelerar as contribuições para o desenvolvimento econômico e social, através da competência organizacional e informacional.

A consciência sobre esse cenário associada à experiência docente, juntou-se a aprendizagem que se pôde construir ao longo do Mestrado em Ciência da Informação, realizado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), curso especialmente escolhido pela compreensão sobre a importância da competência em informação no mundo contemporâneo. Os conhecimentos construídos foram ancorados aos da Administração, apontando zonas de interseção entre essas duas áreas científicas e reforçando uma compreensão cada vez mais sólida de que a informação, por ser um elemento fundamental e estruturante do trabalho do gestor, exige uma introdução deste no conhecimento necessário para lidar com a informação.

No campo da Administração há uma consciência sobre a necessidade e a importância da informação, entretanto, ainda existe um considerável desconhecimento sobre a necessidade da sua organização e da formação de seus profissionais para a sua utilização mais eficiente.

O contexto de exigências que se apresenta no mundo do trabalho contemporâneo, faz surgir a demanda por um novo tipo de profissional, compreendido como um trabalhador do conhecimento, capaz de efetuar várias e diversificadas operações, manipular símbolos, elaborar idéias complexas, adquirindo informações novas e pertinentes com eficiência, mantendo-se flexível e aberto o suficiente para admitir e acolher a necessidade de mudança contínua e a adoção de novos paradigmas que, ao mesmo tempo, assegurem a manutenção de um processo de aprendizagem ao longo da vida. (HALPERN, 2002).

Nesse sentido, acreditou-se que um estudo realizado sob as bases teóricas da Ciência da Informação, focalizando o desenvolvimento de competências em informação na formação dos profissionais de Administração, se justificaria pela possibilidade de se oferecer uma contribuição no sentido de ampliar ações interdisciplinares entre essas duas ciências, apontando caminhos para o desenvolvimento de programas de formação de competências em informação no ensino superior, a partir da experiência concreta realizada neste estudo que poderá ainda, contribuir com os futuros profissionais para que venham a compreender mais profundamente a importância de se valorizar não apenas a informação enquanto insumo, mas também a sua organização, os ambientes e recursos informacionais e as formas de acessar e utilizar as informações, despertando-os para o trabalho integrado com a Ciência da Informação.

Assim se desenvolveu a pesquisa para a elaboração desta dissertação, na qual se buscou identificar em que medida as atividades voltadas a temática da competência em informação podem proporcionar aos estudantes de Administração uma compreensão sobre a importância do contínuo desenvolvimento da competência informacional, verificando o nível de compreensão que eles adquiriram acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”, a partir da experiência de ensino que introduziu os alunos na temática da competência em informação em associação à metodologia dos jogos de empresas.

A pesquisa foi concretizada a partir da utilização integrada de dois métodos; o do estudo de caso e o da pesquisa participante, já que o estudo foi realizado com base na própria experiência de ensino aplicada pelo pesquisador na sua atividade docente. Se efetivou a investigação e a análise através da coleta de dados em questionários estruturados com 11 questões fechadas e 1 aberta com a aplicação do questionário inicial na Etapa 1 da disciplina, e, ao final, na penúltima etapa (Etapa 6), com a

aplicação do questionário final, ambos com a mesma estrutura, objetivando-se a verificação das mudanças ocorridas no transcorrer da disciplina. A amostra foi composta de 94 estudantes que integraram 4 turmas, sendo que 49 deles participaram do semestre 2010.1 e 45 do semestre letivo de 2010.2.

Para a fundamentação do arcabouço teórico sobre o objeto de estudo desta pesquisa, se elaborou pesquisas abrangendo a Ciência da Administração através de alguns dos principais autores e teóricos a exemplo de TOFLER (1990), Tavares (2000), Chiavenato (2000, 2003, 2004, 2006, 2007), Maximiniano (2002, 2009), Trevisan (2000), considerando-se também autores que versam sobre o pensamento estratégico e sobre jogos de empresas e simulações empresariais, como Drucker (1996), Takahashi e Takahashi (2011), Moran; Harris; Stripp (1996) Tavares (2000), Sauaia (1995, 2010), Gramigna (1993, 1995, 2006), Cheuk (2002), Choo (2006), Hamel e Prahalad (1995), Office of Economic Cooperation and Development - OECD (1996).

No contexto fundamental da Ciência da Informação, a abordagem sobre o tema da competência em informação focalizando o uso dos ambientes, canais e fontes de informação se realizou apoiada em estudos realizados por Belluzzo (2001, 2004, 2005, 2006), Campello (2003, 2006), Dudziak (2001, 2002, 2003, 2005, 2006), Miranda (2004, 2006, 2007), Webber e Johnston, (2003), Spitzer, Eisenberg e Lowe (1998), ALA (1989), Doyle (1994), Bruce (2003), Breivik (1999, 2005), Bawden (2001), Zurkowski e Burchinal (1976), Stewart (1998), Le Coadic (2004), entre outros.

Na análise para se verificar o grau de compreensão que os estudantes passaram a ter sobre a importância das ações ligadas ao uso da informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação, para o planejamento estratégico, se adotou como referência os estudos da ALA (1989), ACRL (2000); Spitzer, Eisenberg e Lowe (1998), Choo (2006), nos termos de que a pessoa competente em informação têm consciência sobre a importância da informação, de suas necessidades informacionais e de como lidar com a informação, mantendo uma interação produtiva com os diversos ambientes informacionais.

No que tange à identificação e análise das possíveis dificuldades dos estudantes na busca, acesso e uso das informações para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico, foram utilizados os estudos de Mintzberg (1973), Drucker (1985, 1989, 1992, 1998, 1999), Halpern (2002), Shapiro e Hughes (1996), Cheuk (2002), ACRL (2000), Kuhlthau (1996), em razão de que o mundo do trabalho contemporâneo exige um trabalhador do conhecimento, capaz de efetuar várias e

diversificadas operações, adquirindo informações novas e pertinentes com eficiência e também que este se torne capaz de desenvolver uma reflexão crítica sobre a própria natureza da informação, sua infra-estrutura técnica e seu contexto, além do seu impacto social, cultural e filosófico. Neste sentido, também se buscou averiguar o grau de compreensão que os estudantes desenvolveram sobre a importância de avaliar e utilizar as informações de forma crítica e ética para a resolução de problemas e tomada de decisões, dentro dos objetivos de uma organização, buscando o controle da eficiência e da produtividade, organizando e dirigindo os recursos com a redução de conflitos. Enfim, se desse modo passaram a entender que a análise das informações exige o estabelecimento de mecanismos relacionados à crítica quanto a sua veracidade, precisão, oportunidade de ocorrência e pertinência, congregando várias informações aparentemente desconectadas em um conjunto coerente. Para tanto, foram utilizados como referência estudos desenvolvidos por Rebouças (2001), Breivik (2005) e Whitehead e Quinlan (2002) entre outros.

Os resultados positivos alcançados na pesquisa, quando analisados de forma sistêmica, tornam possível a afirmação de que a experiência realizada na pesquisa permitiu que os estudantes adquirissem uma compreensão mais ampla quanto à importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, no decorrer da “Simulação Empresarial Competitiva”.

A aprendizagem que se pôde alcançar no processo do pensamento estratégico é vital para o desenvolvimento da inteligência competitiva que se liga à gestão do conhecimento. Para se alcançar a eficácia do pensamento estratégico, com sua transformação em inteligência competitiva, torna-se necessário que a Administração estabeleça um debate interdisciplinar com a Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento das ações do ciclo informacional, das fontes e conteúdos informacionais. Essa parceria entre a Administração e a Ciência da Informação pode permitir o aprofundamento de estudos, técnicas e metodologias que refinem o desenvolvimento de competências para identificar, selecionar, avaliar e utilizar produtivamente as informações, o que implica também no aprimoramento de competências interpretativas que envolvem a capacidade de percepção, de análise dos conteúdos considerando, distinguindo e relacionando as percepções abstraídas tanto no plano subjetivo quanto objetivo da realidade.

Por fim, pode-se afirmar que os resultados deste estudo apontam caminhos para o desenvolvimento de programas de formação de competências em informação no ensino superior, capazes de proporcionar aos estudantes de Administração a compreensão mais profunda quanto à importância de se valorizar não apenas a informação enquanto insumo, mas também a sua organização, os ambientes e recursos informacionais e as formas de acessá-las e utilizá-las, despertando-os para o trabalho integrado com a Ciência da Informação.

Para melhor apresentar as bases teóricas e empíricas que orientaram este estudo, assim como o delineamento da pesquisa, a análise os resultados e as conclusões, o trabalho está organizado em seis capítulos, que seguem, a partir desta introdução, apresentando a revisão da literatura composta dos referenciais teóricos e empíricos adotados na abordagem da temática em questão; o caminho metodológico percorrido para o levantamento, tratamento e análise dos dados; os resultados e a discussão destes à luz da literatura e as considerações finais que se chegou ao término da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização deste trabalho buscou-se na literatura científica dos campos da Administração, da Ciência da Informação e da Educação fontes referenciais que permitissem a discussão do papel da informação no desenvolvimento econômico e social, das implicações da competência para se trabalhar com a informação e o sucesso das organizações, a necessidade de atividades que auxiliem no desenvolvimento da competência em informação nos indivíduos que atuam na sociedade e no mundo do trabalho.

Essa discussão exigiu, ainda, uma revisão de obras da área da Ciência da Informação que apresentam a trajetória dos estudos sobre a competência em informação, sobre a necessidade da formação e os parâmetros de identificação da existência dela durante os estudos e a realização dos trabalhos acadêmicos e profissionais. Assim, as subseções deste capítulo, apresentam esses tópicos temáticos a partir da literatura estudada para a realização da pesquisa, iniciando-se pela análise do desenvolvimento do mundo econômico, sua dinâmica, os impactos do desenvolvimento tecnológico e informacional que colocaram em evidência a emergência da educação e da aquisição de competências para interagir com as informações.

### 2.1 IMPACTOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E SÓCIO-ECONÔMICA NA ADMINISTRAÇÃO

O mundo contemporâneo experimenta profundas e constantes transformações, com velocidade e intensidade surpreendentes. Fenômenos como a crescente integração da economia e dos mercados que vem se processando nas últimas décadas, o acelerado e, não menos intenso, desenvolvimento tecnológico tem provocado a ruptura de paradigmas sociais, políticos, econômicos, empresariais, organizacionais e educacionais, afetando diretamente as relações econômicas, políticas e sociais.

“O mundo está cada vez menor”, essa metáfora demonstra claramente a percepção da sociedade sobre um mundo cada vez mais integrado e sem barreiras informacionais e comunicacionais, desdobramentos do processo veloz das mudanças nas relações globais. As transformações ocorridas nas últimas décadas do Século XX e nesse início do Século XXI trouxeram a necessidade de novos posicionamentos estratégicos, tanto dos países, quanto da nova ordem empresarial nos aspectos



competitivos que, por sua vez, determinaram fortes impactos e questionamentos nos modelos estratégicos de competitividade, nos conceitos da gestão, nas organizações, na vida das pessoas e, principalmente, no mundo do trabalho, tendo como consequência as mais intensas reflexões e críticas nas questões relacionadas com o ensino e à aprendizagem nas mais diversas áreas do conhecimento.

A expansão do desenvolvimento tecnológico em todos os setores da sociedade e nas diversas áreas do conhecimento provocou uma fortíssima proliferação de informações. No que tange à Ciência da Administração, esse fenômeno provocou grandes reflexões em razão das conseqüentes mudanças em todos os níveis das organizações, tanto nos seus ambientes internos quanto externos, obrigando-as a buscar novos conhecimentos, a aplicar o máximo de conhecimento, reunindo as melhores práticas e tecnologias para implantar novos modelos de gestão empresarial.

O enfrentamento do “frenético” mundo globalizado, acirrado por aspectos competitivos cada vez mais complexos entre as nações e, principalmente, a maior concorrência entre as organizações geradoras de bens e serviços tem como objetivo central a conquista da sobrevivência das mesmas, que para isso, precisam assegurar o desenvolvimento, a ampliação dos portfólios de negócios, a consolidação e a possível perpetuação em cenários econômicos e tecnológicos altamente complexos e de discontinuidades que decorrem da constante renovação tecnológica.

TOFLER (1990) relata que muitas mudanças no sistema de conhecimento da sociedade influem diretamente nas operações comerciais. Embora esse sistema de conhecimento seja difuso do ambiente de toda empresa, nenhuma organização poderia existir sem suas bases, uma vez que, ela também representa um espaço social que se instala e ganha existência na linguagem, cultura, dados, informações e conhecimentos técnicos e científicos, sendo estes últimos os recursos fundamentais para a manutenção da organização na sociedade.

Também Trevisan (2000) reafirma e avança em relação ao pensamento desenvolvido por TOFLER ao concluir que, em verdade, a tecnologia se constitui no acúmulo de conhecimentos captados e organizados para a execução de uma determinada operação. Dessa maneira, pode-se afirmar que tecnologia corresponde à informação inteligente, que ganha utilidade ao ser aplicada para a obtenção de resultados sociais e econômicos. Em função disso é que Trevisan defende que o crescimento da pesquisa e da educação são basilares e sustentam o desenvolvimento e sobrevivência das organizações e dos países.

Esse cenário provoca um forte incremento nos níveis de exigibilidades ao perfil dos profissionais da Administração e, por conseguinte, demandando mudanças substanciais na base da formação educacional e, conseqüentemente, nos conteúdos que devem ser tratados no processo de ensino-aprendizagem.

Mas, por outro lado, antes de se discutir a questão relacionada à formação acadêmica do profissional da Administração, acredita-se que seria importante uma reflexão, ainda que de modo breve, sobre o encadeamento histórico dessas transformações que, de alguma maneira, contribuíram para o processo de transição das sociedades agrícola, mercantilista e industrial, chegando finalmente às profundas mudanças tecnológicas que provocaram a passagem para a sociedade denominada da informação e do conhecimento.

A Administração executada de forma sistematizada no mundo contemporâneo tem origens no final do século XIX e se desenvolveu, principalmente, no século XX, mas, seus fundamentos resultam de experiências acumuladas através da história, desde a formação dos primeiros agrupamentos humanos. Nesse sentido, Maximiano (2009, p.16) afirma que “As teorias e técnicas da administração, que se estudam agora, surgiram e vem se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisavam de soluções para resolvê-los.”

Esse autor reforça, ainda, que a formação do conhecimento em torno do ato de administrar teve início há cerca de 6.000 anos, por volta de 4.000 anos antes de Cristo, na região onde hoje fica o Oriente Médio, durante o início do período chamado de Revolução Urbana, época do aparecimento das grandes cidades, as quais necessitavam de administradores para as obras públicas. Os administradores da época fizeram as cidades e as grandes obras empregando, segundo Maximiano (2009), as mesmas técnicas e princípios utilizados até os tempos atuais, por essa razão se afirma que: “Com a revolução urbana, surgiram as cidades e os estados. Essas primeiras organizações formais demandaram a criação de práticas administrativas que se estabilizariam e evoluiriam nos séculos seguintes.” (MAXIMIANO, 2009, p.17).

Desse modo, pode-se inferir que o processo de desenvolvimento da Administração, que anteriormente era considerada como uma arte conduziu a sua constituição como uma ciência a partir da contribuição de numerosos precursores tais como filósofos, físicos, matemáticos, engenheiros, economistas, médicos, entre vários outros profissionais que, em cada campo de atividade, desenvolveram e divulgaram suas técnicas, invenções, obras e teorias.

A área da Administração, conforme Kwasnicka (1991, p. 11) “É um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, das necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados.” A essa reflexão pode-se acrescentar que as fortes transformações tecnológicas e o acúmulo histórico dos registros informacionais permitiram ao homem alcançar o desenvolvimento e aplicação das práticas e dos fundamentos da Administração para atender às necessidades da sociedade.

### 2.1.1 Breve abordagem dos fundamentos da Administração

As necessidades da sociedade contemporânea são atendidas a partir do que é criado, inventado, inovado, desenvolvido, produzido e comercializado pelas diversas organizações. A maior parte do processo produtivo se dá no interior de organizações e os indivíduos passam a maior parte de suas vidas atuando em organizações.

Conforme Chiavenato (2007), vivemos em um mundo de organizações que buscam atender às necessidades sociais, entre elas estão incluídas as empresas que existem e atuam em variados ambientes, sofrendo impactos e mudanças constantes. Essas mudanças permanentes conduzem as empresas a reagirem dentro de estratégias e a adotarem comportamentos distintos no tempo e no espaço, de modo que possam alcançar diferentes resultados que satisfaçam as necessidades que lhes foram postas como desafios pela sociedade. Mas, essas empresas têm história e vida próprias,

Cada uma delas tem seus encantos, peculiaridades e características próprias; cada qual, sua personalidade própria; cada qual, suas competências; cada qual, sua cultura. Ainda não sabemos clonar empresas. Elas são especiais. É preciso conhecê-las, entendê-las, interpretá-las. (CHIAVENATO, 2007, p.3).

Isso posto, pode-se afirmar que todas as empresas e organizações são organismos complexos, que atuam numa sociedade também caracterizada pela complexidade, vivendo a diversidade e adversidade no seu interior e na sua atuação no ambiente social externo. Há, portanto, fatores internos e externos que interferem na sua existência e atuação.

O volume e a diversidade de organizações no mundo contemporâneo advêm do enorme e variado grau de demandas apresentadas pela sociedade atual e o profissional da administração precisa ser capaz de identificar e localizar oportunidades, construindo

sinergias dentro da organização onde atua, eliminando seus focos de perdas. De acordo com CHIAVENATO (2007 p.32), a existência das organizações se pauta em três razões fundamentais:

- a) as **razões sociais** (as pessoas se juntam e formam organizações com o objetivo de atender suas necessidades e satisfações sociais);
- b) as **razões materiais** (as pessoas se organizam porque percebem que somente em grupo organizado podem):
  - aumentar suas habilidades;
  - reduzir o tempo para alcançar seus objetivos;
  - acumular conhecimentos, porque as organizações dispõem de meios e recursos para a produção, reunião, organização, acumulação, disseminação e aplicação de conhecimentos entre seus membros;
- c) o **efeito sinérgico**, em função de que nas organizações ocorre um efeito multiplicador das interações entre seus membros, fazendo com que os resultados sejam alcançados por meio da integração das diversas tarefas executadas por seus membros.

O mundo das organizações corresponde ao campo de atuação do profissional da administração, portanto, este precisa considerar o contexto e as demandas da sua organização, articulando, integrando, combinando e aplicando os recursos dessa organização, como seus recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informacionais, para atingir os objetivos traçados pela organização.

Segundo Chiavenato (2004), a combinação e aplicação desses recursos organizacionais constituem a atividade de gestão do administrador, que pode ser considerada eficiente e eficaz, na medida em que a combinação e aplicação desses recursos levem a organização a alcançar seus propósitos e objetivos.

A eficiência corresponde ao fazer bem e corretamente as atividades e tarefas, e está relacionada aos meios, processos, formas e custos de execução. Mas a eficiência, embora seja necessária, é insuficiente, sendo importante também assegurar a eficácia para atingir objetivos estabelecidos e resultados almejados.

Nesse sentido é que Chiavenato (2007, p. 4) define a administração como

[...] o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros da organização e de utilizar todos os recursos e competências organizacionais disponíveis para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Os recursos organizacionais incluem não somente as categorias econômicas como natureza, capital e trabalho, como também

informação e tecnologia. [...] as pessoas constituem o elemento inteligente e dinâmico que manipula e agiliza todos esses recursos.

Para esse autor, a administração é uma ciência e, ao mesmo tempo, uma técnica e uma arte, defendendo que esta deve ser compreendida como um sistema, uma conjugação de inúmeras variáveis que convergem sempre para o alcance final de resultados e não somente um processo linear de decisões e ações para planejar, organizar, dirigir e controlar. Para Chiavenato (2007), a administração se constitui no conjunto de ações voltadas à integração e conjugação, assim como ao arranjo, foco e impulsionamento, exigindo que o profissional que a realiza reúna diferentes recursos e competências por meio dos quais pode atingir os resultados esperados.

A Teoria da Administração surge após o advento da Revolução Industrial e a Administração como ciência passa por três períodos históricos, denominados por Chiavenato (2004) de **Era Clássica da Administração**, **Era Neoclássica** e **Era da Informação**.

O processo de industrialização promoveu profundas transformações nas atividades econômicas, mas somente a partir de 1903 tem início o processo de sistematização dos conhecimentos em torno da ciência da Administração. Nessa época Taylor produziu sua primeira obra, em que formula uma teoria da administração, inaugurando a Era Industrial Clássica que perdurou até 1950, quando o capital financeiro constituía a principal fonte de riqueza. Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu a retomada dos negócios pelas organizações, mas essa retomada implicou em esforços para absorver e elaborar os impactos decorrentes do intenso desenvolvimento tecnológico gerado pelo período da Guerra, que introduziu no cenário social o avião a jato, novos recursos e formas de comunicação, a televisão colorida, a telefonia etc.

Os impactos desse desenvolvimento tecnológico imprimiram um ritmo crescente de transformações no mundo das organizações que, após a década de 1950, levaram a administração a entrar na chamada Era Neoclássica. Nesse novo período a administração foi impactada pelo uso dos computadores e as organizações passaram a produzir em larga escala uma enorme variedade de produtos e também a oferecer serviços inovadores.

Outra mudança importante foi a atuação cada vez maior das empresas tanto no âmbito nacional quanto no âmbito internacional, o que tornou não só os ambientes de negócios mutáveis e, conseqüentemente, instáveis, mas também o mundo dos negócios

e das organizações muito complexos. As organizações foram conduzidas à busca da constante adaptação e reinvenção para enfrentar contextos de incertezas, que exigem uma permanente capacidade de renovação.

A velocidade acelerada da expansão dos mercados e o aparecimento de potências emergentes como o Japão e os países asiáticos trouxeram uma nova realidade mundial, que foi a globalização da economia. Nesse contexto, surgem conceitos importantes para a Administração como: qualidade total, produtividade e competitividade, elementos decisivos para o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas.

Esse período de fortes mudanças culminou com o início da década de 1990, que marca a entrada da terceira era do mundo das organizações, denominada de Era da Informação, decorrente do impacto das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Essa nova era da Administração é marcada pelo destaque que passa a ser dado ao conhecimento, considerado, a partir, de então como o recurso mais valioso e importante, e compreendido como capital intelectual das organizações.

Na atualidade, a Administração não está restrita por fronteiras nacionais, devendo ser exercida através do manejo da tecnologia, da informação e da produtividade, sendo o elemento humano o centro inteligente e dinâmico dessa ação. Assim, as habilidades e competências dos indivíduos que integram a organização são essenciais para a concretização dos objetivos, o que demanda o estabelecimento de bases educacionais sólidas para a formação do profissional da administração. Essa formação e a qualificação do elemento humano permitirão o desenvolvimento contínuo do centro inteligente de onde emanará o pensamento estratégico capaz de manter o dinamismo e o sucesso das ações que manterão viva a organização.

### **2.1.2 Pensamento estratégico na Administração**

A complexidade do mundo dos negócios tornou evidente a necessidade de revisão dos modelos e processos estratégicos nas empresas. Do mesmo modo, percebeu-se a importância da ampliação e do aprofundamento das análises em torno da relevância do pensamento estratégico nas organizações.

Segundo Tavares (2000, p. 22), as intensas mudanças no mundo dos negócios imprimiram um ritmo acelerado no cenário das tomadas de decisão e tornaram ainda mais complexas e dinâmicas as atividades dos diversos tipos de organizações e

empresas. Isso provocou uma evolução dos conceitos e das práticas desde o planejamento financeiro até a gestão, as mudanças são ações que antecedem ao planejamento estratégico.

Em 1904 surgem nos Estados Unidos as primeiras abordagens teóricas que delinearam uma teoria sobre planejamento. Um marco desse processo de formulação dos primeiros questionamentos que demonstraram o valor do planejamento foi o episódio vivido pela consultora de negócios, Mary Parket Follet que, ao assessorar um cliente do ramo de persianas, questionou o mesmo sobre qual seria, de fato, o seu negócio, convencendo-o de que o seu negócio era, antes de tudo, o controle da luz. Esse questionamento traz à tona o fundamento entre uma visão restritiva do cliente quanto à fabricação de persianas, e uma visão ampliada quanto ao negócio ligado ao controle da luz. Esse fundamento permitiu a identificação das potencialidades mais amplas de mercados e negócios, tornando ainda mais evidente a necessidade de informações precisas em sustentação à visão ampliada dos negócios. (TAVARES, 2000).

Essas abordagens tornaram-se a base para estudos e sistematizações sobre o planejamento estratégico e, mais recentemente, sobre a administração estratégica e gestão estratégica, contexto de formulações teóricas que agregaram novos conceitos da área da Administração como: competitividade, inteligência competitiva e inteligência estratégica.

A gestão estratégica emergiu da evolução conceitual do planejamento, ampliando e integrando os diversos conceitos e práticas, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios diante da evolução tecnológica e do processo de globalização dos mercados. Ela reúne a ação de planejar à de administrar num único processo, buscando-se assegurar as mudanças organizacionais necessárias para que os diversos setores da organização se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o processo decisório.

Enfim, a gestão estratégica corresponde ao conjunto de atividades intencionalmente planejadas com o objetivo de alinhar sistemicamente a capacidade interna da organização ao seu ambiente externo, e passou a abordar a necessidade das organizações atuarem com:

- a) **flexibilidade**, de modo a se integrar aos contextos de fortes e rápidas mudanças, dentro de cenários globais de acirrada competição;
- b) **ênfase na informação**, que ganha um caráter essencial, o que indicou a necessidade de se implantar novas dimensões tecnológicas, a partir do que se

passou a enfatizar a importância dos Sistemas Integrados de Informações (SIG) para o armazenamento e geração de informações internas da empresa (para melhor sustentar o processo decisório) e de informações externas coletadas dos macro-ambientes de atuação;

- c) **conhecimento**, como recurso crítico e capital para a inovação e renovação das organizações em ambientes competitivos;
- d) **integração de processos, pessoas e recursos**, através da visão sistêmica em prol dos objetivos comuns das organizações.

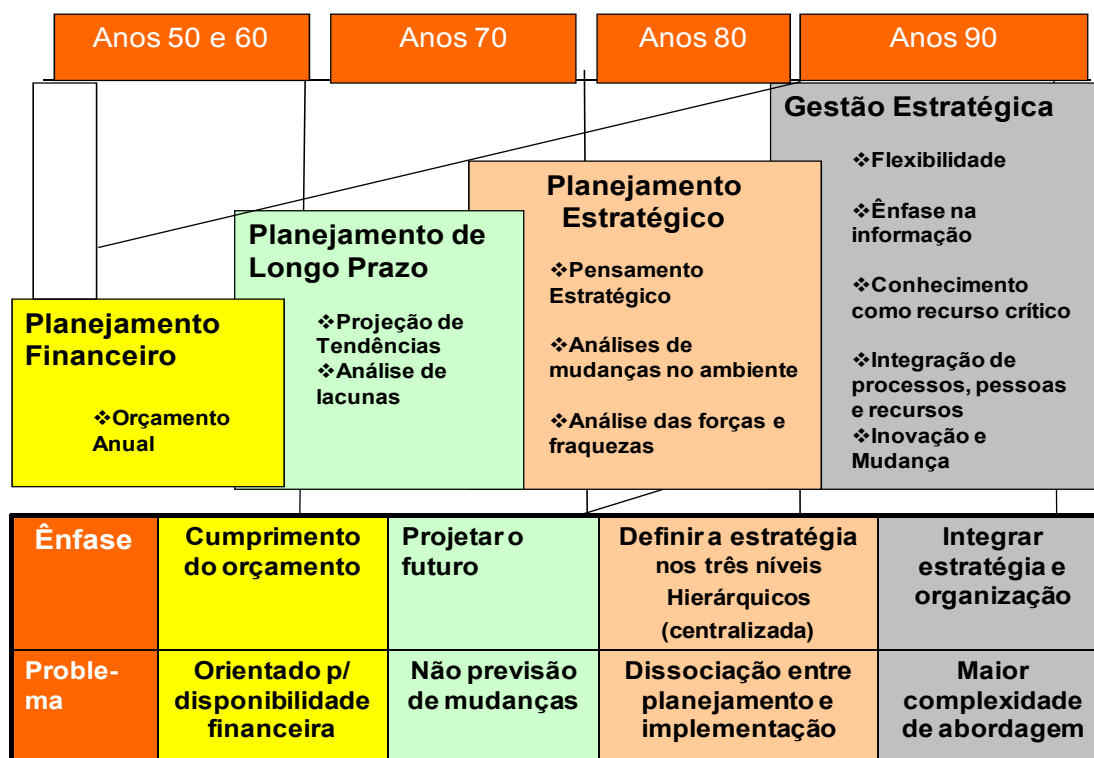
Conforme Gluck et al. (1981 apud TAVARES, 2000), o desenvolvimento efetivo da gestão estratégica se dá através do uso de três mecanismos: a elaboração de um esquema de planejamento; um processo que estimule a reflexão e a criatividade e o estabelecimento de um sistema de valoração.

A elaboração de um esquema de planejamento possibilita que se permeie toda a organização, tornando mais fácil e ágil o processo de tomada de decisões, como também a alocação de recursos. Por outro lado, um processo de planejamento que conduza ao exercício da reflexão crítica e do desenvolvimento de novas criações, associado a um sistema de valores que reforce o envolvimento concreto e efetivo dos membros da organização, geram a qualidade das ações e o comprometimento e envolvimento de todos com a estratégia estabelecida pela organização. Dessa maneira, verifica-se que a gestão estratégica alia o planejamento estratégico ao processo de tomada de decisão em todos os setores da organização.

A partir da análise formulada por Tavares (2000) é possível compreender como evoluiu, ao longo da segunda metade do Século XX, a trajetória do pensamento da área da Administração para que se avançasse conceitual e teoricamente da abordagem do planejamento financeiro, do planejamento de longo prazo, que levaria ao planejamento estratégico, até a gestão estratégica, como demonstra a Figura 1.



**Figura 1 – Evolução do planejamento financeiro à gestão estratégica**



Fonte: Tavares, 2000, p.23.

Identifica-se que essa evolução conceitual e teórica da Administração ocorreu em torno do processo decisório, que deve sempre envolver um pensamento permeado por indagações, questionamentos acerca do que fazer, como fazer, quando fazer, para quem fazer, por que fazer, onde fazer e quais os resultados esperados. Trata-se de um processo mental contínuo.

Conforme Oliveira (2001), a administração estratégica é ao mesmo tempo um sistema estruturado e intuitivo que envolve princípios, normas e funções para que o planejamento seja feito de maneira harmoniosa, permitindo à administração de situações futuras, dentro dos objetivos da organização, assim como o controle da eficiência e da produtividade, a organização e direção dos recursos com a redução de conflitos. Analisando esse conceito de Rebouças, chega-se à essência da administração estratégica, composta de seis componentes:

- a) o **planejamento estratégico** enquanto metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização;

- b) a **organização estratégica** que otimiza a alocação de recursos para se interagir e atuar em diversas realidades e cenários;
- c) a **direção estratégica** que supervisiona se os recursos alocados têm gerado a otimização do processo decisório, considerando os fatores ambientais, impulsionando e favorecendo as relações interpessoais;
- d) o **controle estratégico** para acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados;
- e) o **desenvolvimento estratégico** para que as mudanças ocorram adequadamente, com engajamento das equipes de trabalho e adequação da cultura organizacional;
- f) o **feedback estratégico**, formulado por meio da análise e registro de informações formais e não formais, obtidas nas fases da pesquisa, elaboração, implementação das atividades, e relativas a ocorrências surgidas durante as ações desenvolvidas e o porquê delas, aos objetivos atingidos e aos desvios ocorridos, para o processo de reavaliação e correção de rumos.

Desse modo observa-se que a administração estratégica é realizada com o emprego da emoção, intuição, razão, habilidades, competências e conhecimentos, para se alcançar eficiência e eficácia nos resultados das atividades da organização. Como assinala Drucker (1989), as equipes de trabalho orientam e disciplinam suas ações com base em informações fornecidas junto a colegas, clientes, assim como consultando e avaliando normas, procedimentos e as mais diversas fontes informacionais.

Nesse contexto, a habilidade interpessoal é fundamental, já que as pessoas que detêm conhecimento precisam participar e subsidiar a tomada de decisão na organização, isso implica na tendência em se adotar:

- a) uma **menor interferência**, reduzindo a supervisão das atividades a partir do desenvolvimento de indivíduos mais autônomos e comprometidos com o trabalho;
- b) **maior sincronia das áreas funcionais**, a partir da adequação do fluxo informacional;
- c) **desobstrução dos canais de comunicação**, para que todos os membros da organização estejam sintonizados com a sua missão;
- d) **maior importância ao trabalho em equipe**, para o alinhamento das pessoas em relação aos objetivos;

e) **formulação de questionamentos** quanto à eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas.

Para o entendimento mais amplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estudaram diversos processos relacionados à formulação da estratégia e, sistematizaram esses estudos estratégicos em dez escolas do pensamento estratégico. Embora as escolas não tratem somente da formulação da estratégia, mas do processo estratégico como um todo, cada uma das dez escolas enfoca uma maneira diferente de formular estratégias. Portanto, para a formulação da estratégia, se torna necessário abordar o processo estratégico através de em um raciocínio sistêmico uma vez, que, é estruturado em etapas, apenas para organizar o seu estudo e, de modo racional para o aprendizado. Desta forma, as escolas da formação estratégica são delineadas em três grupos: as **escolas prescritivas, as escolas descritivas e, a escola da configuração.**

As escolas prescritivas preocupam-se quanto ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais, compreendendo as escolas: escola do design abordando a formulação de estratégias como um processo de concepção e, entende a formação da estratégia como a relação e alinhamento entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente; escola do planejamento, desenvolvida como um processo formal, incorpora a maior parte dos fundamentos da escola de design porém, incrementada com a concepção de que o processo estratégico vai além de um modelo cerebral, mas é necessariamente um processo formal, delineado em técnicas de orçamentos e planos operacionais; escola do posicionamento, entende a estratégia como um processo analítico, impulsionada por Michael Porter, que adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas.

As escolas descritivas direcionam sua análise para o modo como as estratégias são formuladas centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais e, são ancoradas em processos de caráter situacional, com abordagem cognitiva de aprendizagem e cultural, compreendendo as escolas: escola empreendedora, baseada na visão e intuição; escola cognitiva, centrada no espírito empreendedor, porém buscando ferramentas da psicologia cognitiva, estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a

pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia; escola do aprendizado se caracteriza por ambientes complexos, necessitando do aprendizado contínuo, dando valor para as pessoas com capacidade de aprender; escola do poder, ênfase nas questões políticas e o processo de negociação dentro e fora da organização; escola da cultura empresarial, a estratégia está no cerne da cultura da empresa, visando à coletividade e a cooperação na organização; escola do ambiente, os processos de criação de estratégias são baseados na reação da empresa com o contexto em que esta inserida, o ambiente determina as estratégias em função de seu grau de estabilidade ou instabilidade, além de estabelecer as pressões institucionais de cunho político e ideológico sofridas pela empresa.

A escola da configuração considera a estratégia como um processo de transformação, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos nos ambientes e cenários internos e externos.

Portanto, o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido por qualquer organização, com o objetivo de obter uma otimização na relação entre ela e os seus ambientes. O planejamento diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da organização e a evolução esperada.

Também considera premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Além do compromisso de satisfazer as necessidades coletivas, as organizações devem estar sempre prontas para se adaptarem aos ambientes em contínuas mudanças.

O pensamento estratégico cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o desenvolvimento e a sua missão institucional, evoluindo ao longo da história, tanto em sua forma quanto em sua concepção, em especial na medida em que a sociedade avançava da era industrial para a era da informação e, dessa, para a era do conhecimento.

Os administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer, como e quando fazer algo. Mas, somente nos anos 50

surge o planejamento estratégico com a finalidade de tratar do problema econômico entre oferta e demanda.

Nas décadas de 70 e 80, o planejamento estratégico surgiu caracterizado por fórmulas mais complexas de utilização, devido à ascensão de novos modelos de gestão como: Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, *Empowerment*, Organizações Virtuais, *E-bussiness*, entre outros. Um estudo realizado por Davenport (2004) mostrou que desde “Vencendo a Crise”, livro escrito por Tom Peters em 1982, apareceram inúmeras ferramentas de gestão. As organizações buscavam vantagens competitivas apenas em ferramentas de gestão da moda, deixando de lado análises mais profundas, reflexões e a criatividade necessária para o sucesso de curto e longo prazo.

Entretanto, muitos especialistas como Peter Drucker, Michael Porter, Henry Mintzberg, entre outros, chamaram a atenção para o risco das organizações em adotarem soluções genéricas sem um alinhamento com enfoque estratégico, criando, assim, uma desvinculação entre a realidade e a cultura organizacional. Porter (2002) explica que, nos anos 90, estabeleceu-se um caos conceitual referente ao planejamento estratégico. O autor argumenta que muitas organizações perderam seus posicionamentos encantadas com novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após o outro.

Para Kaplan e Norton (2004), o planejamento estratégico está em fase de renovação e reinvenção. Os autores argumentam que as organizações voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância.

Almeida (2003) esclarece que o planejamento estratégico é uma atividade que, através do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento de sua missão, e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (1999, p.24) reconhece que a sua finalidade é a de “[...] estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa.”

Da mesma forma, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), preconizam que no planejamento, “[...] refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Para Certo e Peter (1993, p.17), ele é definido como “[...] um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.” Portanto, *planejamento estratégico* é a capacidade

da empresa em identificar, localizar e obter informações através dos mais diversos ambientes, organizá-las e examiná-las para num processo analítico e decisório projetar e selecionar estratégias visando à realização dos objetivos, mostrando como a organização pode evoluir.

Segundo Ansoff e Mc. Donnell (1993), enquanto planejamento é a união da programação no tempo caracterizada por articular e elaborar visões já existentes, a estratégia é a combinação da intuição e da criatividade em perspectivas integradas. Segundo os autores, a abordagem analítica recebeu o nome de *estratégia*, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de planejamento estratégico. Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001) acrescentam que estabelecer estratégias é gerar e absorver as aprendizagens e experiências pessoais, envolvendo os conhecimentos construídos a partir das informações obtidas por diversos meios.

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta muitos modelos com diferentes etapas a serem seguidas. Observa-se que os modelos vêm sendo adaptados com a inserção de novas variáveis e abordagens, na tentativa de desenvolvimento do modelo ideal e, portanto, fazendo com que surgissem novos enfoques, tais como: administração estratégica, gestão estratégica e pensamento estratégico.

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos eles apresentam etapas bem definidas e entre elas, destacam-se duas que representam uma área de interseção entre a Administração e a Ciência da Informação, já que estão ligadas ao fenômeno informacional. Essas etapas do planejamento estratégico estão relacionadas à análise dos ambientes externos e internos, que compreende o levantamento das informações sobre a organização e os macros-ambientes externos, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.5), “[...] não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira.” Entretanto, qualquer que seja o modelo a ser escolhido, necessariamente deverá considerar a cultura organizacional, o desenvolvimento do aprendizado e o conhecimento construído a partir dessas bases informacionais.

Esses requisitos, anteriormente demonstrados, são essenciais e passaram a ser considerados indispensáveis e, portanto, universais para que se possa estabelecer a previsibilidade de cenários. Conforme Takahashi e Takahashi (2011), para a

identificação de oportunidades e planejamento de cenários, é imprescindível o processo analítico denominado de pensamento estratégico e que na literatura é focalizado nas abordagens racional, evolucionária e processual.

Conforme esses autores, a abordagem racional parte do pressuposto de que é possível “prever” o comportamento dos eventos no ambiente e na organização e de que sempre existe uma solução “ótima” a ser alcançada. Nessa abordagem de pensamento compreende-se o futuro como extensão do passado, o que conduz a uma visão mais estática dos fenômenos e variáveis internas e externas à organização.

Na abordagem evolucionária do pensamento estratégico, considera-se a complexidade das situações e assume-se a premissa da dificuldade de análise de cenários, estruturada de maneira racional, compreendendo-se o processo decisório como policêntrico e dependente de negociações e ajustes para o estabelecimento de consensos, que se estabelecem mais fortemente através da percepção e interpretação das experiências práticas dos profissionais envolvidos nas atividades.

De outro modo, na abordagem processual trabalha-se com a premissa da extrema complexidade das situações internas e externas. A organização é considerada nessa abordagem como um organismo vivo. Conforme Drucker (1985), a organização é um sistema adaptável e complexo, preocupado com o funcionamento do processo organizacional. Na abordagem processual ocorre uma integração entre ação, percepção e pensamento, proporcionando, de acordo com Heijden (2004), um aprendizado contínuo.

Conforme De Masi (2002) apud TAKAHASHI e TAKAHASHI (2001), no processo de aprendizagem as pessoas têm a oportunidade de serem ouvidas e envolvidas, o que possibilita uma mobilização do processo mental, de suas redes de relacionamento e um desenvolvimento mais intenso de suas capacidades de observação.

Assim, pode-se inferir que o pensamento estratégico exige que se considere a organização e o fator humano a ela relacionado para que a aprendizagem estratégica ocorra efetivamente, considerando-se que:

O aprendizado não é uma atividade mental incidental, mas um processo contínuo que engloba obtenção e compartilhamento de experiência e reflexão conjunta, proporcionando a construção do modelo mental comum na organização e a criação conjunta. (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2011, p. 54).

A aprendizagem que se pode alcançar no processo do pensamento estratégico é vital para o desenvolvimento da inteligência competitiva que se liga à gestão do conhecimento. Para se alcançar a eficácia do pensamento estratégico, com sua transformação em inteligência competitiva e informacional, torna-se necessário que a Administração estabeleça um debate interdisciplinar com a Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento do ciclo informacional e das fontes e conteúdos. Essa parceria entre a Administração e a Ciência da Informação pode permitir o aprofundamento de estudos, técnicas e metodologias que refinem o desenvolvimento de competências para identificar, selecionar, avaliar e utilizar produtivamente as informações, o que implica também no aprimoramento de competências interpretativas que envolvem a capacidade de percepção, de análise dos conteúdos considerando, distinguindo e relacionando as percepções abstraídas tanto no plano subjetivo quanto objetivo da realidade.

Por fim percebe-se que o pensamento estratégico depende do saber lidar com o universo informacional. Embora somente na contemporaneidade a informação tenha ganhado evidência e importância no mundo dos negócios e, portanto, para a administração desses negócios, ela sempre esteve subjacente a ambos. O próprio desenvolvimento do pensamento da área da Administração sempre esteve atrelado ao fenômeno “informação”, como se busca demonstrar nas próximas subseções.

## 2.2 O LÓCUS DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A evolução do próprio conhecimento da área da Administração coincide com a evolução vivida pela humanidade entre os períodos históricos entre as chamadas, Revoluções Urbana e a Revolução Digital. O período que transcorreu entre elas pode também ser avaliado na perspectiva da informação, levando alguns estudiosos a argumentar que esse processo de mudanças históricas em verdade pode ser compreendido como resultante de revoluções ligadas à informação.

Segundo Drucker (1998), a primeira revolução da informação teve início com a invenção da escrita, há cerca de 5 ou 6 mil anos na Mesopotâmia (hoje Iraque). A segunda revolução da informação se deu com a invenção do livro escrito, que teve início na China, por volta de 1300 e 500 a.C., ganhando maior projeção 800 anos mais tarde, na Grécia, quando Peisistratos, o tirano de Atenas, mandou registrar os versos de Homero em livros, quando até então, eram apenas recitados. Já a terceira revolução, na



ótica de Drucker (1998), ocorreu entre 1450 e 1455 d.C. com a invenção do tipo móvel e da imprensa por Gutenberg.

Em sua obra *Inovação e espírito empreendedor*, Drucker (1985) afirma que, na verdade, ainda estamos vivendo os estágios iniciais de uma das mais importantes e avassaladoras transformações tecnológicas que os mais arrebatados “futurólogos” poderiam imaginar. Esse autor ressalta, ainda, que, depois da Segunda Guerra Mundial, chegou ao fim um período de trezentos anos de tecnologias, com mudanças substanciais no conhecimento que gerou as tecnologias contemporâneas que se firmaram na segunda metade do Século XX.

Nos três séculos que antecederam o período histórico da Segunda Grande Guerra, o modelo de tecnologia vigente foi de natureza mecânica. Mas as transformações que preponderaram no período dessa Guerra foram engendradas com ampliação do conhecimento científico que antecedeu e culminou com a Revolução Industrial. Se o marco tecnológico da Revolução Industrial é considerado como a invenção da máquina a vapor em 1780 na Inglaterra, não se pode desconhecer que esse importante invento teve como referência a invenção da panela de pressão pelo físico francês Denis Papin em 1690, na França, demonstrando que as mudanças marcantes das tecnologias resultam do registro, sistematização e reavaliação das informações científicas geradas anteriormente.

Contudo, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, o “modelo” inspirador das novas invenções tecnológicas passou a ser o próprio processo biológico, o conhecimento sobre o funcionamento dos organismos, e sua “lógica” de organização passa a orientar as reflexões sustentadoras das novas descobertas científicas. Os cientistas observaram que, nos organismos vivos, os processos internos são regidos e organizados a partir da informação e não apenas da energia.

Para Drucker (1998 apud SWAIM p.143, 2011), a invenção dos computadores e do *microchip*, e a criação da internet e do comércio eletrônico representam os principais marcos da nova revolução da informação. A eliminação das distâncias, segundo Drucker, levou as empresas à necessidade de se tornarem competitivas globalmente, ainda que suas atuações se realizem em mercado local ou regional. A quarta revolução da informação fez com que a competição empresarial deixasse de ser apenas local, tendo, a partir de então, que conhecer e explorar outras fronteiras.

As TIC, a possibilidade de uso articulado do computador com a televisão e os recursos avançados das telecomunicações transformou a sociedade e introduziram a

necessidade das organizações alcançarem novas características funcionais e novos tipos de resultados como:

- a) **menor espaço** (nascimento dos conceitos de escritório virtual ou não-territorial, miniaturização, portabilidade e virtualidade em função da nova dimensão espacial para realização das atividades das organizações);
- b) **menor tempo** (comunicações móveis, rápidas, flexíveis e diretas fizeram com que as atividades ganhassem nova dimensão temporal);
- c) **maior contato** (o microcomputador portátil, as multimídias, o trabalho em grupo, as estações de trabalho, os novos fluxos de trabalho permitiram que as pessoas passassem a desenvolver atividades coletivas embora, estivessem distantes fisicamente).

Nesse contexto, as TIC representam recursos poderosos para o trabalho nas organizações que passam a explorar as possibilidades da intranet e internet, redes essenciais a nova dinâmica de atuação no contexto da globalização da economia. Assim surgem as infovias para a circulação e acesso à informação. Conforme Chiavenato,

A informação torna-se a principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo. Ela direciona os esforços e aponta os rumos a seguir. Porém, a informação não pode ser confundida com qualquer tipo de matéria-prima. Ela tem propriedades mágicas que os outros recursos não possuem e nem sequer proporcionam. (2004, p. 34).

Enquanto na era industrial a empresa de concreto e tijolo era o ambiente imprescindível, na era informacional a empresa também pode operar no ambiente virtual. Na era industrial as organizações focalizavam mais os recursos, o tamanho da organização e a perpetuidade. Já na era informacional, elas focalizam as competências, a conectividade e a agilidade, destacando o conhecimento e o trabalho intelectual e criativo.

Ao observar a presença da informação como um elemento que perpassou todos os contextos de transformações profundas da sociedade denominada, usualmente, de “revoluções”, nota-se que ela e toda a evolução científica e tecnológica estão pautadas no desejo humano de inovar e conquistar novas condições de vida, assegurando que o conhecimento seja acumulado para fazer avançar essas condições, como também garantir o encurtamento das distâncias e a transferência das informações para além de cada tempo histórico. Assim ocorreu todo desenvolvimento tecnológico que tanto se

discute na contemporaneidade e que permitiu ao homem ultrapassar as barreiras da tecnologia mecânica chegando até a Revolução Digital.

Conforme Choo (2006, p. 26),

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância das suas fontes e tecnologias de informação.

A teoria organizacional vigente destaca três circunstâncias em que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico na vida de uma organização. A primeira está no uso da informação para se compreender as mudanças ocorridas ou em curso no ambiente externo da organização, que é dinâmico e carregado de incertezas, produzindo assim as condições para a vantagem competitiva.

A segunda circunstância é a da utilização estratégica da informação, para a qual a organização deve gerar informações, identificar, localizar, selecionar, organizar e usar a informação para a produção de novos conhecimentos, desenvolvendo novas capacidades e condições de criação de novos produtos e serviços.

Para Choo (2006), uma organização detém três tipos de conhecimento: o tácito, (insights que emergem da experiência de vida e profissional de difícil formalização); o explícito (expresso em números, fórmulas, especificações e codificado por normas, rotinas e procedimentos da organização) que pode ser compartilhado) e o cultural (expresso nas crenças, normas e pressupostos usados para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações). O desafio posto às organizações é o de converter o conhecimento tácito existente entre seus membros em conhecimento explícito para apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços que gerem novas soluções. Assim o conhecimento tácito é compartilhado favorecendo a construção de novos conceitos, o teste desse conhecimento, a sua avaliação e transferência para outros seguimentos da organização, desencadeando novos ciclos de criação de conhecimento.

Por fim, a terceira circunstância de uso estratégico da informação é aquela em que as informações são buscadas e avaliadas pelas organizações para subsidiar o processo de tomada de decisão. Assim, analisando essas três circunstâncias de utilização da informação na administração a partir de uma visão sistêmica, percebe-se que elas não são isoladas e radicalmente distintas. Como alerta Choo (2006, p. 31), embora essas circunstâncias de uso da informação na administração sejam compreendidas como

processos independentes, “[...] criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são, de fato, processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação.”

Para Choo (2006), o conhecimento organizacional resulta de um processo social ligado ao fazer e ao processo criativo que pode ser obtido junto a especialistas ou através de documentos e registros do conhecimento. O conhecimento de uma organização emerge dos processos de uso da informação, como também de compartilhamento dessas informações e parcerias na geração e aplicação de novos conhecimentos, o que coloca a informação na centralidade do trabalho de administrar.

Pode-se afirmar que na contemporaneidade a informação alcançou grande destaque em todas as esferas da sociedade. Frente à grande complexidade enfrentada hoje nos processos de tomada de decisão estratégica, as organizações, sejam elas públicas, privadas, empresariais, educacionais ou culturais, começam a se conscientizar do papel da informação na geração do conhecimento, no registro desse conhecimento, organização e recuperação desses registros para uso em novos processos de criação e inovação, o que passa a tornar cada vez mais evidente a necessidade da existência de uma competência em informação entre os gestores ou administradores.

Desse modo, crescem as pesquisas sobre o fenômeno informacional, dando evidência à área da Ciência da Informação e ampliando sua interface com o campo da Administração, permitindo um novo “olhar” mais complexo das interseções entre o desenvolvimento econômico e social, assim como da competência organizacional e informacional.

### 2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL

Como já discutido, o mundo da economia globalizada e de grandes avanços tecnológicos apresenta um novo contexto de atuação para os gestores, bastante diferenciado daquele que se conheceu há anos atrás. Essa condição posiciona os profissionais da administração como recursos fundamentais para o sucesso das organizações, exigindo destes um alto grau de competência para lidar com as complexidades dos problemas a serem enfrentados, como também com o grande volume de informações disponíveis e relacionadas à solução desses problemas.

Conforme Kluyver e Pearce II (2007, p. 2),

A evolução do pensamento estratégico nos últimos cinquenta anos reflete essas mudanças e é caracterizado por um redirecionamento gradual do foco, saindo de uma economia industrial, passando por uma perspectiva baseada em recursos e chegando a uma perspectiva de capital humano e intelectual.

Nas décadas anteriores, o modelo organizacional vigente mantinha as diversas competências distribuídas e desarticuladas nos setores específicos das organizações, sem uma integração que permitisse uma atuação estratégica quanto ao futuro dessas organizações.

Mas, com o advento da chamada sociedade da informação, um novo modelo organizacional passou a ser visualizado, um modelo pautado na identificação, localização, tratamento e uso da informação para o processo de tomada de decisão.

Em 1995, Hamel e Prahalad já alertavam que,

As diferentes tarefas que se desenvolverão dentro da nova moldura organizacional exigirão informações especializadas e seletivas. Os dados deverão ser escolhidos com relevância e propósito e, em alguns casos, deverão ser obtidos imediatamente após sua ocorrência, para orientar, por exemplo, as aplicações financeiras. [...] A informação é, hoje, recurso imprescindível para a tomada de decisões e assume um caráter crítico para subsidiar a implementação do processo de gestão estratégica. A identificação oportuna de sinais externos permite o desenvolvimento eficiente e efetivo das estratégias competitivas adequadas. Para tanto, é preciso adotar mecanismos que possam promover sua coleta, tratamento e difusão.

As informações que subsidiam o processo decisório são de caráter externo e interno às organizações. No que diz respeito ao nível externo, é necessário o monitoramento de eventos, fatos, tendências, sinalizadores de cenários e mudanças, acerca do macro ambiente no qual está inserida a organização, e com o qual e para o qual esta terá de desenvolver suas ações. Já no nível interno, terá de dispor de informações relevantes e decisivas que subsidiem sua interação com o ambiente externo. Nesse sentido, torna-se importante que as organizações capacitem seus profissionais para compreenderem a importância da informação e para trabalharem com ela, como também é fundamental que passem a criar uma infra-estrutura informacional que conte com profissionais da informação atuando de forma integrada aos seus gestores.

A administração de uma empresa e/ou organização é um complexo muito grande de atividades gerais e específicas, compreendendo análise, decisões, comunicação, liderança, motivação, mensuração e controle. Entre essas atividades

salientam-se as questões da tomada de decisões, pois esta representa a pedra angular de uma administração com êxitos. Conforme Drucker (apud ANSOFF, 1990, p.13), “Decisões e ações são o produto final da administração.”, sendo que as decisões, sejam elas tomadas explícita, ou implicitamente, sempre antecedem a ação.

Existem diversas e amplas conceituações ou definições sobre a Administração formuladas por autores e especialistas da Ciência da Administração, mas se pode iniciar pela definição terminológica apresentada por Ferreira (1986, p.47), que em seu dicionário da língua portuguesa registra Administração como:

Ação de administrar, 2. Gestão de negócios públicos ou particulares, 3. Governo, regência, 4. Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado, 5. Prática desses princípios, normas e funções: administração de uma empresa.

Partindo-se para as conceituações apresentadas na literatura da área da Administração, destaca-se a definição de Chiavenato (2006), no prefácio da sua obra *Princípios da Administração*, em que declara:

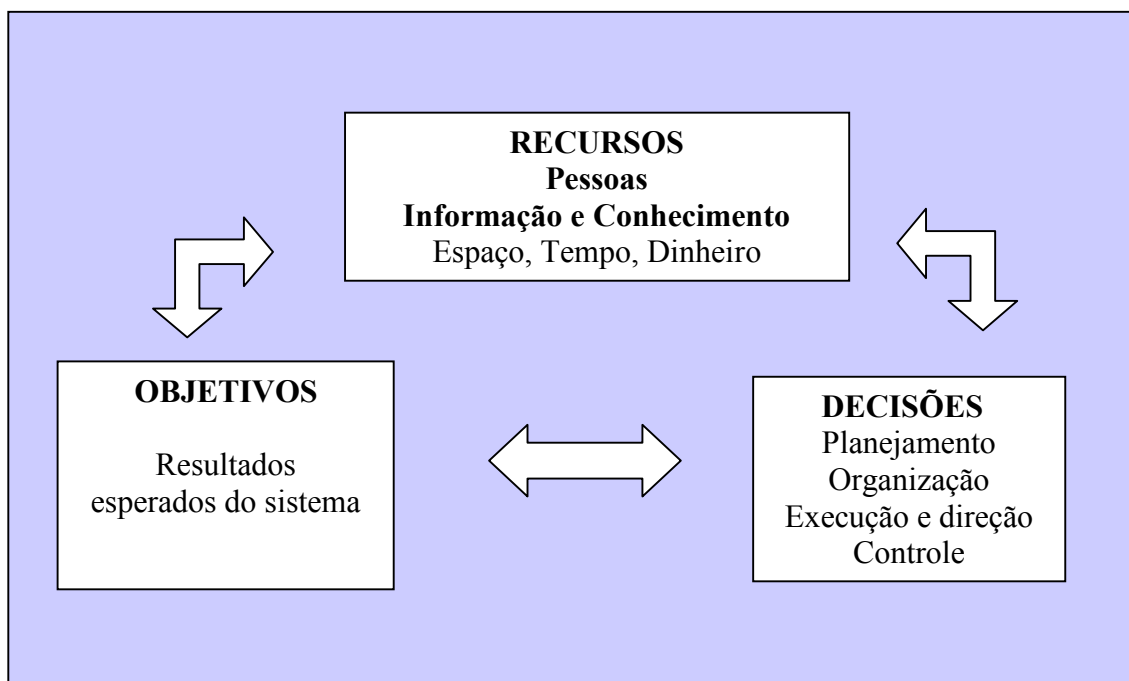
Administração significa planejar o que será feito, preparar o futuro que virá, alinhar recursos, tecnologias e competências, convergindo tudo isso em direção a um objetivo predeterminado, criando condições para gerar valor e criar riqueza, atender as expectativas de todos os grupos de interesses envolvidos, monitorar continuamente o desempenho e, sobretudo, oferecer resultados.

Ao mesmo tempo esse autor destaca como é essencial que as bases da administração sejam compreendidas dentro de uma visão estratégica, em um mundo de negócios altamente dinâmicos e competitivos, para que se possa transformar as organizações (microempresas, empresas de médio ou grande porte, governamentais ou não governamentais, entidades de todos os tipos e características, municípios, estados e nações) em exemplos de sucesso, qualidade de vida, progresso e desenvolvimento aplicados com ética e responsabilidade social.

A essa conceituação se pode acrescentar as palavras de Maximiano (2002), quando ele declara como essencial para se entender o que significa Administração, a compreensão do papel que esta desempenha nas organizações e na sociedade, observando-se as palavras-chave ligadas a essa atividades como: **objetivos**, **decisões** e **recursos** que, por se relacionarem à ação de administrar, estão inseridas na sua conceituação. Conforme esse autor, “Administração é o processo de tomar e colocar em

prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos [...]” (MAXIMIANO, 2002, p. 26). Para oferecer maior visibilidade em torno desse conceito da Administração, buscou-se na Figura 2 oferecer uma representação da interação dinâmica desses elementos na administração e, a partir da qual, se pode observar o papel relevante dos recursos de pessoas, de informação e de conhecimento para a concretização positiva dessa ação especializada de administrar.

**Figura 2 – Representação dos elementos constitutivos da ação de administrar**



**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Maximiniano (2002).

Ao se analisar as conceituações de Administração e a própria representação exposta na Figura 2, percebe-se que a informação estimula a autocorreção de políticas e ações, em cada âmbito de responsabilidade, ao permitir que os indicadores sejam adequadamente considerados e os sinais corretamente interpretados. Deve-se assim, evitar o excesso ou a falta de informações, eliminando as que não tenham significado e zelando pela adequada quantidade e oportunidade para as várias instâncias do processo decisório.

As definições e pré-requisitos das ações da Administração se amparam na aprendizagem baseada em recursos, liga-se diretamente as competências organizacionais, que, com base no pensamento estratégico contemporâneo, faz-se

necessário abordar o conceito da teoria de recursos baseada em valores, (RBV), originariamente denominada de “Resource Based View (RBV)”.

Conforme (MASCARENHAS (p.98, 2008), a origem da teoria dos recursos encontra-se na idéia de autores nas décadas de 1960 e 1970, intensificadas a partir de 1980, tornando-se, por volta do ano de 2000 em um corpo teórico central no campo da estratégia empresarial denominada de Teoria de Recursos Baseada em Valores, RBV, De acordo com Barney (1986), se pode classificar os recursos de uma empresa em: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros incluem todos os tipos de capital disponíveis para a implantação de ações estratégicas. Os recursos humanos incluem a qualificação, a experiência, o julgamento, a inteligência e os relacionamentos dos funcionários. Os recursos organizacionais são os atributos da empresa que permitem que outros recursos sejam explorados efetivamente para que possam gerar vantagem competitiva, ou seja, a empresa é estruturada de modo que possa extrair valor dos recursos disponíveis.

Através da RBV, busca-se encontrar as fontes da vantagem competitiva, inicialmente, no conjunto de recursos humanos e competências controladas pelas organizações.

Em síntese, entre os recursos disponíveis, o conhecimento pode ser conceituado de forma ampla como a informação cuja validade foi testada e estabelecida considerando o conhecimento tácito e explícito.

Resumidamente, a RVB enfoca estratégias para a exploração das competências e dos recursos disponíveis, as empresas que o fazem eficientemente através de recursos únicos e valiosos, apresentam desempenho superior à média das organizações no mercado, contudo identificá-los e desenvolve-los é um desafio complexo.

Considerando que um recurso valioso, raro e de difícil imitação, ele só se tornará estratégico se a empresa estiver organizada adequadamente para explorá-lo, dentre os atributos organizacionais relevantes, estão a cultura da empresa, os sistemas de gestão e desenvolvimento de pessoas e a estrutura organizacional formal e informal.

Uma linha de pensamento que se formou dentro da RBV, trata das competências e capacidades dinâmicas, conceituando a competência organizacional como “recursos específicos à firma agregados em clusters integrados, incorporando indivíduos e grupos permitindo que certas atividades sejam desempenhadas”. TEECE et al (1997, p. 516) apud (MASCARENHAS p.104, 2008).



Nesse sentido, (MASCARENHAS 2008 p.108) defende uma definição mais específica sustentando que, capacidades dinâmicas seriam a habilidade da firma integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para dar conta de cenários em rápida transformação, citando novamente TEECE ET.al p. 516 como “Capacidades dinâmicas refletem a habilidade de uma organização alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva dada a dependência de trajetória e posições de mercado”.

Um competência organizacional pode ser definida como “uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes de tecnologia” (PRAHALAD e HAMEL, 1997, p.239). Portanto, uma competência organizacional é mais que a soma de competências individuais, compreende uma completa harmonização de múltiplos recursos, humanos, tecnológicos e organizacionais, considerando-se as competências dos indivíduos que compõem as equipes de desenvolvimento com suas “expertises”, as tecnologias utilizadas por esses especialistas e a estrutura de gestão e desenvolvimento de pessoas.

LE BOTERF (2003) identifica cinco componentes de competências organizacionais, são eles:

- **Um saber elaborar representações compartilhadas**, requer que os indivíduos compartilhem um sistema comum de referências, frequentemente em forma de mapas cognitivos comuns que articulam processos de pensamento, modos de raciocínio, relações de causa e efeito, classificações e tipologias aos quais os indivíduos se referem.
- **Um saber comunicar-se**, quando inseridos em um contexto de trabalho, os indivíduos desenvolvem uma “linguagem operativa comum”, capaz de integrar a equipe às situações práticas com as quais se deparam cotidianamente, trata-se de um saber social que reforça a cooperação no grupo.
- **Um saber cooperar**, uma competência organizacional supõe o compartilhamento de conhecimento e a cooperação, devido à complexidade associada ao fazer coletivo tornando-se complementar as competências individuais.
- **um saber aprender coletivamente da experiência**, uma competência existe na medida em que a coletividade aprende com suas experiências e, não somente

um indivíduo, a equipe aprende ao se articular coletivamente em uma análise crítica dos acontecimentos.

O conceito de competência organizacional vem sendo desenvolvido através de vários referenciais, ancorando-se também no conceito da teoria das competências essenciais que salienta um tipo especial de competência que seja capaz de focalizar o horizonte de atuação competitiva de uma empresa, permitindo a exploração de múltiplos mercados por meio de produtos e serviços únicos. As organizações podem ser vistas como conjuntos de competências organizacionais que buscam uma situação ideal, no sentido de ser um objetivo estratégico da organização.

Porém, duas outras categorias são especialmente importantes, conforme MASCARENHAS (2008 p.188) as competências organizacionais básicas e as seletivas, sendo as básicas que garantem a sobrevivência da organização em um mercado específico. As competências seletivas permitem a diferenciação da organização ante seus competidores no mercado.

Conclui-se assim que, o impacto das transformações consolida-se por meio de novos processos da reorganização das empresas, incorporando novas técnicas para lidar com as novas tecnologias e com os novos modelos de gestão. Com este processo percebe-se a necessidade da ênfase nas pessoas como recurso determinante para a busca da eficácia organizacional, uma vez que a competitividade provoca que as empresas procurem profissionais capacitados para a execução das atividades e tarefas, agora, com maior nível de complexidades e de exigências. Portanto, partindo-se desse enfoque, é possível visualizar a questão das competências organizacionais e individuais como um diferencial de mercado para ofertar soluções mais eficazes na gestão das organizações e nos mercados em que atuam.

Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pelas pessoas nas organizações, permitem que ela atinja com sucesso os resultados que deseja. Nesse contexto se pode inferir que o desenvolvimento da competência em informação torna-se basilar no *constructo* das competências organizacionais e para o estudo Administração.

No aspecto informacional, a organização deve cuidar de todo o ciclo da informação, a partir de dados externos e internos. A atividade de rastreamento corresponde ao estabelecimento de mecanismos que busquem identificar as várias fontes e origens das informações. A atividade de coleta corresponde ao estabelecimento de meios para que essa informação chegue ao âmbito adequado. A classificação visa

estabelecer sua categorização, segundo o ambiente de atuação da organização, adotando-se um critério de seletividade para a informação. A análise corresponde ao estabelecimento de mecanismos relacionados à crítica quanto a sua veracidade, precisão, oportunidade de ocorrência e pertinência. Congregar significa integrar as várias informações aparentemente desconectadas em um conjunto coerente, sistêmico e com significado para a tomada de decisão. Distribuição diz respeito à sua fluidez e disponibilização às pessoas que realmente dela necessitem para seu processo decisório. [...] A natureza do processo decisório também influencia e é influenciada pela velocidade na obtenção de informações. (TAVARES, 2000, p. 38-111).

Analisando esses aspectos aqui abordados, conclui-se que o processo estratégico é dependente do próprio pensamento estratégico que, por sua vez, exige o desenvolvimento de competências para identificar, localizar e utilizar informações relevantes e consistentes, que subsidiem o processo de construção do conhecimento, a criatividade e a inovação.

Conforme Varela (2007, p. 19),

O século XXI caracteriza-se por um desenvolvimento sem limites da ciência e da tecnologia, provocando novas necessidades, novas atitudes. Configura-se, assim, uma sociedade que busca o conhecimento e novos modelos que possibilitem interpretar e compreender o mundo: mentes que se antecipam pessoas autônomas no pensar, sentir e fazer, com a capacidade de julgar situações, baseando-se em idéias e fatos. Num mundo marcado pela explosão informacional, destacam-se, portanto: a abordagem da realidade complexa através de ferramentas cognitivas; a construção de representações mentais; o desenvolvimento de competências e habilidades; e a reflexão em torno da apreensão e da compreensão da informação pelo sujeito.

Apesar de a Administração ter avançado na elaboração de modelos de gestão que consideram a importância da informação, da aprendizagem para o trabalho e do conhecimento, ainda necessita de uma maior compreensão das particularidades e interseções entre esses fenômenos, o que poderá ser alcançado numa maior interlocução com as áreas da Educação e da Ciência da Informação.

No campo da Administração surgem os resultados dos estudos de Drucker em torno da temática do gerenciamento empresarial e a formulação da teoria da organização baseada na informação. Outra contribuição importante nesse período foram os estudos realizados por Senge, que deram origem à teoria da organização que toma por base o conhecimento e a organização da aprendizagem. Esses novos conceitos cunhados na área da Administração, apresentam, intrinsecamente uma forte relação com a questão do desenvolvimento da competência informacional no ambiente de trabalho.

Na perspectiva de Drucker (1992, 1996, 1999) e Senge (1990), as organizações que baseiam suas ações na informação e no conhecimento na busca de sua permanente competitividade, perseguem a aprendizagem permanente de suas equipes de trabalho. Nesse tipo de organização, uma das principais metas é a de manter os integrantes em processo contínuo de expansão da criatividade, inovação e capacidade de gerar resultados. Dessa maneira, a aquisição da competência em informação é fundamental.

Nesse espírito, a *Office of Economic Cooperation and Development* (OECD) formula um relatório tratando da economia baseada em conhecimento, afirmando o lugar central da educação para a economia e destaca que, a aprendizagem é um recurso essencial para o desenvolvimento pessoal das equipes e também para o desenvolvimento das organizações. Esse relatório ressalta o crescimento da importância dada à informação e ao conhecimento, como ativos para o desenvolvimento das empresas, demonstra que a economia do conhecimento se caracteriza pela necessidade da aprendizagem contínua de seus membros, o que exige que estes desenvolvam competência quanto à utilização pertinente e eficaz da informação (OFFICE OF ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 1996).

A informação é elemento essencial para o desenvolvimento, sendo determinante para a agregação de valor a novos produtos comerciais e serviços, como também para a superação das desigualdades sociais. No contexto do mundo empresarial e das organizações, a informação representa vantagem estratégica e competitiva e um importante ativo de negócios.

As diversas esferas da sociedade que demonstram capacidade competitiva são aquelas que detêm competência para a aprendizagem e gestão da informação, transformando-a em conhecimento que sustenta a elaboração de novos produtos e serviços, como também o aperfeiçoamento constante dos mesmos, mantendo sua capacidade de gerar desenvolvimento econômico e social. Conforme Stewart (1998), os setores e empresas que obtêm sucesso são aqueles que possuem informações de qualidade e confiabilidade. Baseado nisso, Le Coadic (2004) afirma a grande influência dessa consciência em torno da importância da informação para a tese de que estamos vivendo em uma “sociedade da informação”.

A valorização da informação, associada ao constante desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, fez crescer amplamente a produção de informações em diversas esferas da vida social, seja no contexto científico, como no

contexto profissional, empresarial, público ou individual. Esse quadro tem impulsionado o aumento da necessidade de aquisição de competências específicas para o uso da informação e também a necessidade de se descobrir novas práticas de preparação das pessoas para torná-las aptas ao uso constante e, ao mesmo tempo, consistente da informação.

No contexto de valorização do conhecimento e da informação, ressalta-se a educação como prioridade estratégica para a promoção do desenvolvimento. Assim, o aprendizado, ao longo da vida, torna-se um dos princípios basilares da nova economia, sendo a competência em informação elemento determinante no enfrentamento dos desafios que se apresentam cotidianamente a todo tipo de organização.

Na nova economia baseada em informação, os indivíduos desprovidos da competência em identificar, localizar, acessar, selecionar, compreender e produzir informações permanecerão limitados no plano da competitividade, inábeis no seu manejo estarão despreparados para enfrentar o ambiente competitivo e exigente de criatividade da sociedade contemporânea pautada na informação e no conhecimento.

Assim, no mundo contemporâneo do trabalho os indivíduos devem estar aptos a explorar as oportunidades advindas do uso das tecnologias da informação e comunicação, ampliando e aperfeiçoando suas capacidades de intervenção tanto em prol do desenvolvimento de sua organização, como também da sociedade. As mudanças sociais e tecnológicas fizeram emergir uma nova cultura onde se alteraram as formas de produção e apropriação dos saberes. O conhecimento passou a ocupar um lugar de destaque no sistema produtivo, logo a qualificação dos indivíduos para produzir melhor também passa a ser mais valorizada, colocando em evidência a necessidade de competências e habilidades de modo mais abrangente e não mais restrito à execução de um determinado trabalho momentâneo.

O conceito de competência vem sendo utilizado nas organizações desde o período de Taylor, quando se passou a buscar empregar pessoas que demonstravam eficiência e interesse pelo aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas e específicas ao bom desempenho das tarefas inerentes aos seus postos de trabalho. Posteriormente, a competência desejada pelas organizações passou a abranger também experiências voltadas ao exercício de funções mais complexas em termos organizacionais, envolvendo a tomada de decisão na resolução de problemas e produção de inovações.

Como definem Fleury e Fleury (2001), competência está relacionada à noção de agregação de valor ao negócio, mas também de desenvolvimento social do indivíduo,

representando um saber agir de modo a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, capazes de agregar valor econômico à organização e também valor social ao indivíduo. Esses autores indicam uma série de verbos que consideram como integrantes do conceito de competência (2001, p.188):

- a) saber agir (saber o quê e porquê se faz algo, sabendo julgar, escolher e tomar decisões);
- b) saber mobilizar recursos (criar sinergia e mobilizar recursos e competências);
- c) saber comunicar (compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos);
- d) saber aprender (trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se);
- e) saber engajar-se e comprometer-se (saber empreender, assumir riscos e comprometer-se);
- f) saber assumir responsabilidades (ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo reconhecido por tal atitude);
- g) possuir visão estratégica (conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Já na perspectiva de Perrenoud (1999, p. 7) competência representa a “[...] faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos como saberes, capacidades, informações para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.”

A definição oficial do governo brasileiro estabelece, em seu artigo 7º, da Resolução n. 3, do Conselho Nacional da Educação (CNE), (BRASIL, 2002), que, competência profissional é a “Capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico.” Esse conceito acrescenta a noção de valor, pressupondo a incorporação de julgamento quanto à pertinência da ação, assim como a responsabilidade e ética na conduta do profissional.

Nas diversas conceituações de competência percebe-se a acentuação de que os indivíduos precisam desenvolver competências que se constituam na base para uma atuação bem sucedida, tanto no âmbito profissional quanto no âmbito mais geral de suas vidas. Conforme as concepções de competências apresentadas, o indivíduo, ao adquirir e aprimorar sua competência em informação para sua atuação profissional,

consequentemente estará desenvolvendo competências fundamentais para o sucesso da organização à qual está vinculado porque se torna capaz de criar, articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e valores que subsidiarão a resolução de problemas e a tomada de decisão. A busca de resultados exige a incorporação de novas aprendizagens, novos conhecimentos e a constante disposição para continuar aprendendo, a fim de se adaptar com flexibilidade às freqüentes mudanças políticas, econômicas e sociais.

Nesse contexto, e mais precisamente na década de 1990, ocorrem as discussões acerca da competência informacional no âmbito do trabalho introduzidas por Paul Zurkowski que formulou o termo *information literacy*, quando também tem início o debate em torno da aprendizagem ao longo da vida.

A origem do conceito de competência em informação está estreitamente associada ao contexto da sociedade da informação, em decorrência do crescimento vertiginoso e constante da massa informacional, do incremento das tecnologias da informação e comunicação. Esses fatores geraram a necessidade emergente de se encontrar estratégias eficientes de lidar com o excesso de recursos informacionais.

Em uma sociedade dominada por mercados cada vez mais globalizados, a inovação, o conhecimento e a informação são os elementos essenciais para a competitividade e o desenvolvimento, sendo a competência em informação a capacidade de localizar, avaliar, usar e produzir informação, tornando-se um atributo necessário ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Por outro lado, é relevante destacar que competência em informação não se restringe ao saber usar um *software* ou uma fonte de informação, mas também envolve aspectos ligados ao processo de formação de pessoas capazes de utilizar técnicas e aplicá-las nas necessidades de informação em qualquer ambiente e com comportamento crítico e mantendo o seu aprendizado ao longo da vida.

Spitzer, Eisenberg e Lowe (1998), na obra *Information Literacy: essential skills for the information age*, apresentam a evolução do conceito de competência em informação, afirmando que a expressão *information literacy* foi empregado pela primeira vez por Zurkowski, presidente da *Information Industries Association* (IIA), entidade formada por empresas ligadas à informática. Esse autor, ao produzir o relatório *The Information Service Environment Relationships and Priorities*, submetido ao *National Commission on Libraries and Information Science* (NCLIS), recomendou a adoção de um programa para garantir a implementação de ações de desenvolvimento da competência informacional, de maneira que a população fosse capacitada a utilizar os

produtos informacionais disponíveis no mercado. (SPITZER; EISENBERG; LOWE, 1998).

Em seu relatório, Zurkowski defendeu que os indivíduos competentes na utilização das fontes de informação para o desenvolvimento do seu trabalho podem ser classificados como sujeitos competentes em informação porque adquiriram o domínio sobre técnicas e habilidades a serem empregadas no uso do amplo universo de ferramentas de informação, assim como de fontes primárias na solução dos seus problemas. (SPITZER; EISENBERG; LOWE, 1998).

A tese defendida por Zurkowski no contexto do segmento industrial apontava a necessidade de competência informacional para o desenvolvimento e sucesso do trabalho, reportando-se à urgência de melhor desempenho na tomada de decisões para a solução de problemas a partir da utilização da informação.

Assim, na sua origem, o conceito de competência informacional surge no setor industrial e de negócios, tornando-se também tema de interesse do campo da Educação, especialmente na educação superior. Segundo Bundy (2004a, p. 9), nesse período a expressão “aprendizado ao longo da vida” passou a ser utilizada pela Educação.

Para Bundy (2002), embora Zurkowski tenha utilizado os dois termos relacionados entre si, o movimento em torno da competência informacional tem início na metade da década de 1960. Os autores relacionavam o crescimento do conhecimento e das mudanças tecnológicas com a necessidade dos alunos aprenderem a aprender.

Burchinal (1976 apud SPITZER; EISENBERG; LOWE, 1998) acrescenta ao conceito de competência informacional a capacidade de encontrar solução para os problemas, defendendo que é pré-requisito para a competência em informação possuir um conjunto de habilidades que envolvem saber como localizar e utilizar as informações necessárias à resolução de problemas e à tomada de decisões com eficiência e eficácia. Por outro lado, embora em todos os campos de aplicação da competência em informação, a resolução de problemas seja um objetivo intrínseco, esse aspecto é, sobretudo, importante no ambiente de trabalho.

O excesso de informação na atualidade tem gerado a ansiedade por informação, frente à importância do controle do volume extraordinário de informações produzidas cotidianamente, como também frente à ausência de habilidades e competências para identificar, localizar e utilizar essas informações.



Segundo Perrenoud (1999), competência pode ser entendida como uma faculdade de mobilizar recursos cognitivos como saberes, capacidades, informações, com o objetivo de solucionar situações problema com eficiência e pertinência.

A aquisição dessa competência deve agregar valor ao desenvolvimento intelectual e social dos futuros profissionais, preparando-os também para, nos seus futuros ambientes de trabalho, através da competência informacional, gerarem agregação de valor aos negócios das organizações nas quais estiverem inseridos.

Conforme Le Boterf (apud FLEURY; FLEURY, 2001), ter competência implica em saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades, detendo sempre uma visão estratégica.

Saber agir implica em se saber o que e porque fazer, saber escolher e decidir. Saber mobilizar recursos demanda o conhecimento e o uso dos ambientes e fontes de informação. Esses dois saberes são fundamentais para o desenvolvimento dos demais saberes que envolvem a aquisição de competência na perspectiva de Le Boterf (apud FLEURY; FLEURY, 2001).

Também se pode dizer que esses dois saberes são centrais no conceito de competência em informação que indica a capacidade da pessoa para identificar, localizar, recuperar e utilizar informações, analisando-as criticamente, para o processo criativo e de resolução de problemas.

Em 1987, Kuhlthau publicou a obra *Information Skills for an Information Society: a Review of Research*, analisando as experiências de alunos no uso da informação, ao realizarem atividades e trabalhos na biblioteca. Nessa obra a autora introduz as bases da educação para a competência informacional, sugerindo sua integração ao currículo e ressaltando que a competência informacional não se restringe a um conjunto de habilidades, sendo o resultado da aprendizagem em torno do uso da informação, incluindo o uso da biblioteca e do computador. (DUDZIAK, 2001).

Nesse espírito, a American Library Association (ALA), ciente do crescimento extraordinário da produção informacional, especialmente acelerado pelo veloz desenvolvimento das tecnologias da comunicação e informação, estabeleceu um marco na definição do conceito de competência informacional, afirmando que esta representa a capacidade da pessoa reconhecer quando uma informação é necessária e quando tem

[...] a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação. [...] Essencialmente as pessoas competentes em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Elas sabem como aprender, pois sabem como o

conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usá-las de modo que outras pessoas aprendam. São pessoas preparadas para aprendizagem ao longo da vida porque sempre sabem achar a informação necessária para qualquer tarefa ou decisão. (ALA, 1989, p. 1).

Esse relatório da ALA (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 1989) deu ênfase ao conceito de competência informacional associado à aprendizagem ao longo da vida. Assim, a competência informacional passou a ser compreendida como um atributo necessário à vida cotidiana e para aquela relacionada à atuação no mundo do trabalho e dos negócios e às relações sociais de modo geral representando também um potencial para a inclusão social e de garantia do exercício da cidadania.

Várias organizações governamentais, empresariais e educacionais, em 1989, baseadas nas recomendações do relatório da ALA (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 1989), realizaram o primeiro encontro do *National Forum on Information Literacy* (NFIL). Esse evento foi presidido por Patrícia Senn Breivik, bibliotecária americana, uma defensora da importância de programas para o desenvolvimento de competência informacional. Nesse mesmo ano, Breivik publicou, em parceria com Gordon Gee, a obra *Information literacy: Revolution in the Library*, na qual o conceito de educação baseada em recursos e o papel da biblioteca universitária como instrumento valioso na aprendizagem ao longo da vida foi enfatizado, destacando-se a importância da competência no uso de fontes de informação diversificadas. Como também das tecnologias da informação e comunicação. (DUDZIAK, 2001; SPITZER; EISENBERG; LOWE, 1998).

Em 1990, foi constituída uma comissão com o objetivo de avaliar as mudanças na área do trabalho, no âmbito da Secretaria do Trabalho, do Departamento de trabalho do Governo Americano. O trabalho dessa Comissão teve por objetivo encontrar mecanismos para estimular o desenvolvimento de uma economia de alto desempenho, pautada em alta qualificação, ampliação dos postos de trabalho e melhores condições salariais. Os trabalhos realizados por esta Comissão se encerraram em 1992, mas se situam até hoje como referência para as discussões em torno da educação e empregabilidade, sendo uma referência histórica para os estudos que têm como foco central o desenvolvimento de competência em informação.

Entre as recomendações feitas pela Comissão para a ampliação da empregabilidade, ganhou destaque aquela relacionada à necessidade de se desenvolver a

competência para lidar de modo eficaz com a informação. (SPITZER; EISENBERG; LOWE, 1998).

Posteriormente, vários estudiosos como Spitzer, Eisenberg e Lowe (1998) passaram a difundir o conceito cunhado pela ALA, disseminando a idéia de competência informacional como a competência para localizar e usar as informações adequadas e necessárias à resolução de problemas e tomada de decisões com eficiência, eficácia e efetividade.

Ainda assim, ao resgatar a literatura sobre a temática, constata-se a permanência de certa diversidade de denominações sobre esse tipo de competência, embora se verifique uma compreensão de que competência em informação consiste em um conjunto de etapas relacionadas aos processos de identificação das necessidades informacionais, localização, seleção, avaliação e uso proficiente da informação, incorporando aspectos inerentes ao desenvolvimento do pensamento crítico e da aprendizagem ao longo da vida. Para estudiosos da temática como Bruce, Doyle, Kuhlthau, a competência em informação consiste em atitudes e comportamentos que permitem o uso proficiente da informação. Esse uso proficiente da informação faz com que a competência em informação seja percebida como um conjunto de habilidades relacionadas ao exercício do pensamento crítico.

Conforme Doyle (1994), ser competente em informação corresponde à ter a habilidade de acessar, avaliar e usar a informação proveniente dos diferentes tipos de fontes. Para essa autora a competência informacional diz respeito aos atributos positivos dos sujeitos em relação:

- a) ao reconhecimento de que a informação precisa e completa para sustentar o processo de tomada inteligente de decisão;
- b) à capacidade de perceber a necessidade de informação;
- c) à capacidade de formular questões relacionadas às necessidades de informação;
- d) à identificação de fontes de informação qualificadas;
- e) ao desenvolvimento de estratégias de pesquisa que sejam bem sucedidas;
- f) ao acesso e uso de fontes de informação diversificadas;
- g) ao processo de avaliação da informação;
- h) à organização da informação para aplicação prática;
- i) à incorporação da nova informação aos conhecimentos anteriormente adquiridos;

j) à utilização da informação para a resolução de problemas, a partir da reflexão crítica em torno do seu conteúdo.

Em perspectiva semelhante, Bruce (2003) defende que competência informacional consiste na habilidade para acessar informação, para avaliar, organizar e utilizar essa informação com o objetivo de aprender, solucionar problemas a partir da tomada de decisões em contexto de aprendizagem formal e informal, como no trabalho, na escola, enfim em ambientes formais, como também em casa ou em situações da vida privada.

Em seu estudo, Bruce (2003) identificou sete concepções de competência informacional:

- a) concepção baseada na tecnologia da informação;
- b) concepção baseada em fontes de informação;
- c) concepção baseada na informação como processo;
- d) concepção baseada no controle da informação;
- e) concepção baseada na construção do conhecimento;
- f) concepção baseada na extensão do conhecimento;
- g) concepção baseada no saber.

Segundo essa autora a competência em informação é uma característica fundamental para a aprendizagem porque está relacionada ao desenvolvimento do pensamento crítico, envolvendo a percepção quanto à existência da necessidade de informação, como também o desenvolvimento de habilidades para identificar, localizar, organizar, avaliar e utilizar as informações de modo eficaz para a resolução de problemas, tomada de decisões, geração de novos conhecimentos e compartilhamento de informações. Desse modo, compreende-se que a competência em informação é muito mais que a simples aquisição de habilidades para solução imediata de um problema, já que envolve a abertura para uma aprendizagem ao longo da vida, que abrange o próprio desenvolvimento profissional, como também a capacidade de interferir na realidade e interagir na sociedade da informação, utilizando as tecnologias da informação e comunicação e ambientes de informação como a biblioteca.

Tanto os atributos apontados por Doyle quanto os delineados por Bruce em relação à competência em informação parecem sintetizados por Bundy (2004b) quando ele a define como um conjunto de habilidades que permitem aos indivíduos reconhecer a necessidade de informação, como também localizá-la, avaliá-la e utilizá-la de modo eficaz. Logo, para esse autor, pessoas competentes em informação sabem identificar

quando estão necessitando de informações e sabem como localizá-las e utilizá-las com eficácia na vida pessoal, social e profissional.

Por outro lado, Shapiro e Hughes (1996) apresentam uma definição um pouco mais abrangente, defendendo que ter competência em informação implica também em saber explorar os recursos do computador, saber como acessar informação desenvolvendo uma reflexão crítica sobre a própria natureza da informação, sua infra-estrutura técnica e seu contexto, além do seu impacto social, cultural e filosófico.

Percebe-se nesse conjunto de definições sobre competência em informação, uma preocupação com a inserção social mais ampla na sociedade do conhecimento. Nesse espírito também se pode compreender a definição sistematizada por Breivik (2005) a partir das discussões que ocorreram durante a I Conferência Internacional sobre Competência Informacional que gerou a Declaração de Praga a qual coloca essa competência como um pré-requisito para que os sujeitos possam participar da sociedade da informação, estando, portanto, ligado diretamente ao direito humano de poder desenvolver aprendizagem ao longo da vida.

Essa visão da competência em informação como um direito humano relacionado ao aprendizado ao longo da vida e a inserção social num mundo de acelerado desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação também foi ressaltada pelos participantes do I Encontro de Especialistas em Competência Informacional e Aprendizado ao Longo da Vida, em 2005, quando foi consensual a tese de que:

A competência informacional é o centro do aprendizado ao longo da vida. Ela habilita as pessoas em todos os caminhos da vida, para buscar, avaliar, usar e criar a informação de forma efetiva para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais. É um direito humano básico em um mundo digital e promove a inclusão social de todas as nações. (INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS, 2005, p. 3).

No contexto brasileiro, também, se verifica o esforço de alguns pesquisadores da área da Ciência da Informação em formular explicações e conceitos sobre o que seria competência informacional, a exemplo de Belluzzo (2001, 2004, 2005, 2006), Campello (2003, 2006), Dudziak (2001, 2002, 2003, 2005, 2006), Miranda (2004, 2006, 2007), entre outros. Todos analisaram o conceito, as práticas e as necessidades de desenvolvimento da competência em informação no ambiente educacional. No que diz respeito ao desenvolvimento da competência em informação no ambiente de trabalho, Miranda (2007) analisou, em sua tese, a necessidade de informação e da competência em informação no trabalho no âmbito das instituições financeiras.

Como desdobramento do seu estudo sobre o percurso histórico e conceitual da competência em informação, Dudziak (2001, p.143) concluiu que ela corresponde a um “[...] processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessários à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida.”

Para Dudziak (2001), o processo investigativo, a aprendizagem ativa e independente, o desenvolvimento do pensamento crítico, o aprender a aprender e aprendizagem desenvolvida ao longo da vida são elementos constitutivos da competência informacional.

Em todas as definições revistas até aqui, observa-se a existência de elementos comuns, a exemplo do reconhecimento do envolvimento dos sujeitos que necessitam de informação num processo de busca, localização e uso da informação. Outro elemento comum é a defesa da idéia de que a competência em informação prepara os sujeitos para desenvolver aprendizagem ao longo da vida, capacitando-os para uma interação eficaz e autônoma na sociedade da informação e do conhecimento.

Conforme Snavely e Cooper (1997 apud BAWDEN, 2001) embora pareça não se ter alcançado ainda um consenso terminológico sobre o tema, percebe-se a concordância de que o desenvolvimento da competência em informação exige a execução de programas de educação de usuários. Nessa mesma linha Johnston e Webber (2006) defendem que para o desenvolvimento significativo da competência em informação se concretize, este deveria ser objeto de uma disciplina acadêmica específica, não se limitando a uma atividade de um programa de formação de usuários da informação. Nessa perspectiva também se insere o pensamento de Le Coadic (2004) que defende a inserção de uma disciplina específica nos currículos para que se possa combater o analfabetismo informacional.

## 2.4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, EDUCAÇÃO E TRABALHO

A discussão sobre a necessidade de se transformar o desenvolvimento da competência em informação em um tópico curricular na educação formal exige também as metodologias de ensino a serem adotadas. De acordo com Bruce (1997 apud WEBBER; JOHNSTON, 2000), costuma-se classificar as experiências pedagógicas para o desenvolvimento da competência em informação em abordagens behaviorista, construtivista e relacional.

A abordagem behaviorista focaliza o comportamento desejável do usuário da informação e o desenvolvimento de habilidades, ficando mais centrada no processo de transmissão de conhecimentos.

Eisenberg e Berkowitz (1998 apud WEBBER; JOHNSTON, 2000) desenvolveram um modelo dentro da abordagem behaviorista, cuja proposta consiste do desenvolvimento de seis etapas:

- a) a definição da tarefa;
- b) a definição de estratégias de busca de informação;
- c) a localização e o acesso à informação;
- d) o uso da informação;
- e) a realização da síntese da informação acessada;
- f) a avaliação da informação.

Nessa abordagem o desenvolvimento da competência em informação é trabalhado numa perspectiva linear e sistemática, o que a torna vulnerável a críticas que a consideram como um modelo muito limitado de pesquisa, restrito a um simples roteiro a ser seguido pelo estudante.

Outra abordagem adotada é a construtivista, na qual o estudante é envolvido ativamente num processo de construção do conhecimento, sendo estimulado a desenvolver o pensamento crítico. Nessa abordagem o papel do estudante ganha centralidade na adoção de estratégias de aprendizagem. Para Campello (2003), a abordagem construtivista influenciou o desenvolvimento da aprendizagem baseada em recursos, através das quais, as atividades são realizadas a partir do uso de diversas fontes e tecnologias da informação e comunicação.

Dudziak (2001) registra que Kuhlthau desenvolveu um modelo de processo de busca de informação a partir do qual o estudante pode aprender como realizar a identificação das informações relevantes e trabalhar sua compreensão em torno do conteúdo. Esse modelo também considera o aspecto emocional que envolve a aprendizagem e consiste no cumprimento de seis etapas:

- a) apresentação de um problema num contexto de incertezas quanto aos procedimentos mais adequados à sua resolução;
- b) seleção, por parte do estudante, de uma questão a ser investigada, permeada pelo sentimento de otimismo;

- c) exploração e realização de tarefas variadas e complexas, que exigem leitura e reflexão, buscando-se a formulação de um enfoque particular. Etapa que promove um estado de insegurança;
- d) formulação de um resultado por meio do processo cognitivo. Etapa de desenvolvimento do pensamento crítico, em que busca refletir e interpretar as informações que tem em mãos;
- e) reunião das informações para o estabelecimento de relações com o enfoque específico da sua pesquisa produzindo novas informações, momento em que se experimenta um sentimento de confiança;
- f) apresentação das conclusões resultantes da aprendizagem do estudante, o que gera um sentimento de satisfação ou desapontamento;
- g) avaliação do processo e do conteúdo da aprendizagem, que promove um sentimento de crescimento do processo de autonomia.

Essa é uma abordagem mais processual que considera o plano coletivo e individual do processo de aprendizagem, apontando para a importância de aspectos afetivos na construção do conhecimento.

Por outro lado, na abordagem relacional desenvolvida por Bruce (2004), a competência em informação é tratada enquanto um fenômeno situado, sendo experimentada pelos estudantes em contextos concretos. Trata-se de uma abordagem qualitativa que, ao quando aplicada ao contexto do ensino superior, destaca a necessidade de promover a ampliação e diversificação das concepções, experiências e percepções dos alunos, de modo que passem a considerar também as experiências, os conhecimentos e as percepções de outras pessoas.

Ao analisar alguns programas e projetos para educação voltada ao desenvolvimento de competência em informação, Dudziak (2003) conclui que as experiências mais bem sucedidas são aquelas desenvolvidas sob duas perspectivas: na resolução de situações-problemas e na elaboração de projetos. Essa duas perspectivas são compatíveis com programas que visem o desenvolvimento de competências em informação no ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho sempre está relacionado ao uso da informação, mas nesse contexto, normalmente, esse uso da informação quase sempre é compreendido como um implemento da tecnologia e da internet. Embora essa seja uma visão restrita do uso da informação, com os impactos das tecnologias no ambiente de trabalho, a



percepção quanto à necessidade e importância da informação para o seu desenvolvimento é cada vez mais crescente.

As dinâmicas e metodologias de trabalho têm sofrido mudanças constantes em tempos de globalização. As constantes transformações geradas pelo avanço tecnológico provocam profundas mudanças no mundo do trabalho.

Como consequência, as organizações passaram não apenas a utilizar as tecnologias da informação e comunicação em suas atividades, mas, também, passaram a exigir de seus quadros funcionais capacidade para localizar, organizar e utilizar adequadamente as informações, transformando-as em conhecimento a ser utilizado em benefício da organização.

Desse modo, verifica-se a pertinência de tratar o desenvolvimento da competência em informação para o bom desempenho no trabalho, o que muitos autores entendem como um diferencial que gera qualidade e competitividade nas organizações.

De acordo com Drucker (1999, p. 111), enquanto no século XX os ativos mais importantes de uma empresa eram compreendidos como seus equipamentos de produção, seus trabalhadores, no século XXI seus principais ativos serão o conhecimento e a produtividade. Isso implica que seus quadros funcionais deverão ter habilidades para utilizar os diversos recursos tecnológicos, mas especialmente deverão ter a capacidade de aprender a aprender, a desenvolver aprendizado ao longo da vida, assegurando o seu crescimento profissional.

Mas, por outro lado, conforme Lloyd e Williamson (2008) ainda é lento o processo de pesquisas sobre o desenvolvimento de competência em informação no âmbito do trabalho. As já realizadas se direcionaram especialmente a competência no uso das tecnologias, embora a competência em informação represente, como afirma Lloyd (2007), um processo sociocultural impulsionador para o estabelecimento das bases de conhecimento a partir das quais são sustentadas as atividades laborais.

Breivik (1999) registrou a ocorrência, na década de 1990, de alguns estudos na Austrália e em Cingapura sobre a importância da competência informacional para o aperfeiçoamento da força de trabalho em diversos contextos do mundo do trabalho. Essa autora ressalta a relevância de se dedicar maior atenção às pesquisas dentro deste foco, para se construir as bases para a construção de programas de desenvolvimento de competências em informação no âmbito do trabalho, que subsidiassem as atividades dos administradores.

Outra autora que aborda a temática no contexto do trabalho é Bawden (2001), que ao fazer isso evidencia a tendência de se associar essa competência ao uso de computador, rememorando o emprego do termo “infocompetência” por Drucker (1996) ao tratar da habilidade ampliada no uso do computador. De outro modo, a autora também assinala que Drucker ressaltou a importância de os empresários tornarem-se aptos a identificar, analisar e comunicar suas necessidades de informação, o que demonstra o reconhecimento da necessidade de se desenvolver a competência em informação no ambiente das organizações.

Entretanto, curioso é que, embora sejam recentes os estudos sobre o tema no âmbito do mundo do trabalho, as discussões e proposições em torno da competência informacional surgem da proposição feita por Zurkowski, em 1974, para que as bibliotecas desenvolvessem atividades inovadoras para a qualificação do uso de informações do setor privado, destacando que competência informacional se relaciona ao uso eficaz da informação no contexto de trabalho para a resolução de problemas. (BAWDEN, 2001).

Contraditoriamente, ainda são limitados os estudos que abordam o desenvolvimento de competências em informação para o mundo do trabalho, embora se admita e até se propague a idéia de que as pessoas competentes em informação se diferenciam nas organizações pela capacidade que possuem de fazer proposições, de gerar inovações, de criar, de encontrar soluções para os problemas e de tomar decisões mais adequadas, colaborando mais diretamente para o desenvolvimento sócio econômico das organizações.

Os prejuízos enfrentados pelas organizações frente à inexistência de competência em informação de seus profissionais é tão significativa que elas já começam a adotar algumas práticas promotoras do desenvolvimento de competência em informação para as atividades laborais. Entretanto, como já afirmaram Webber e Johnston (2003), ainda são recentes os estudos que focalizem a competência em informação para as atividades laborais.

A competência em informação consiste em um atributo de valor para as organizações, por permitir que os sujeitos sejam capazes de verificar, analisar e contestar opiniões sobre os mais variados temas, além de torná-los pesquisadores independentes em áreas de interesse, enfim, profissionais competentes em informação são capazes de criar novos argumentos, construir conhecimento e compartilhá-lo, mantendo-se aptos a concretizar a aprendizagem ao longo da vida.

Em 1991, o Departamento de Trabalho do Governo dos Estados Unidos da América do Norte publicou um documento (UNITED STATES. DEPARTMENT OF LABOR, 1991) definindo as competências básicas que um trabalhador deve ter para ingressar no mercado de trabalho e que, portanto, devem ser trabalhadas na escola, mas desenvolvidas no processo permanente de aprendizagem ao longo da vida, inclusive no âmbito do próprio trabalho, sendo elas:

- a) identificar, organizar, planejar e alocar recursos;
- b) ser capaz de trabalhar com outros;
- c) adquirir, avaliar, usar, organizar, conservar, interpretar e comunicar informação e utilizar computadores para processar informação;
- d) compreender inter-relações complexas;
- e) trabalhar com tecnologias variadas.

De acordo com esse documento, a competência em informação é fundamental para o sucesso do desempenho profissional nas organizações, em especial para as que adotam tecnologias da informação e comunicação, que potencializam a conexão em rede, intensificando o fluxo informacional entre fornecedores, clientes e a própria sociedade.

Outros países desenvolvidos economicamente também têm se preocupado com o desenvolvimento dessa competência em lidar com informação no ambiente de trabalho, a exemplo do Canadá, onde, conforme Whitehead e Quinlan (2002), essa competência passou a ter importância, a ponto de ter se tornado uma exigência para se assegurar a empregabilidade.

A diversidade de sistemas de informação, a proliferação de documentos eletrônicos, o uso intensivo dos recursos de comunicação na *web* e a intensa produção de publicações impressas geram uma enorme sobrecarga de informação, o que impõem que se compreenda o valor da informação para as organizações e competência para identificar, localizar, organizar, usar, proteger, criar, compartilhar e disseminar eficazmente as informações.

As organizações adquirem tecnologias da informação e comunicação e investem em treinamento para sua utilização, entretanto, não se conscientizaram ainda da necessidade do desenvolvimento de competências em informação. Os quadros funcionais podem ser capacitados para o uso das tecnologias, mas esse uso não será qualificado se inexistir a competência para lidar com a informação. Assim, torna-se emergente a necessidade de implementação da competência informacional para o

trabalho e para a formação educacional, principalmente, aquela desenvolvida no ensino superior.

Cheuk (2002) afirma, em documento elaborado por solicitação da UNESCO acerca da competência em informação, que é fundamental que o trabalhador seja competente em informação para sua atuação no seu ambiente de trabalho, já que o mundo laboral do presente, como também aquele que existirá no futuro, demanda conhecimento para acessar, administrar e utilizar grandes volumes de informação que estão disponíveis para acesso por meio dos mais diferentes canais de comunicação, a exemplo das ferramentas da internet, meios de comunicação de massa, além das fontes impressas, em meio magnético e eletrônico.

A informação passou a ser considerada um recurso de valor para qualquer tipo de organização, sendo, portanto, imprescindível que seu corpo funcional esteja apto a lidar com grandes quantitativos de informação.

Para que uma organização alcance sucesso em seus empreendimentos, obtenha qualidade e eficiência nos trabalhos que realiza, seu corpo funcional deve estar inserido num processo contínuo de aprendizagens, o que significa uma mudança de perfil de perfil dessa organização que deve se transformar numa organização aprendente. Segundo Senge (1990) organizações aprendentes são aquelas que acreditam e investem no processo de aprendizagem contínua de seus trabalhadores, promovendo a aprendizagem coletiva sem interrupções; mantêm-se abertas a novas idéias; procuram estimular e valorizar a criatividade e a inovação; construindo as condições para o trabalho colaborativo, valorizando e estimulando o desenvolvimento do trabalho em equipe, realizando atividades favorecedoras ao desenvolvimento de competências e habilidades entre seus empregados.

Sob tais condições se espera que os empregados sejam capazes de adquirir, criar e compartilhar conhecimentos, processo que implica na capacidade de interpretar e avaliar criticamente as informações acessadas. Essa competência é fundamental tanto para que se possa selecionar as informações relevantes que deve, ser organizadas e compartilhadas no coletivo de trabalho, quanto para que subsidiem o processo de tomada de decisão ou de construção de novos conhecimentos.

Como assinala Halpern (2002), pensar criticamente sempre foi importantíssimo nas relações humanas, inclusive nas relações de trabalho humano, entretanto, somente na contemporaneidade passou a ser considerada como uma necessidade vital. Em razão da ampliação, diversificação e complexidade das

tecnologias, necessariamente as pessoas precisam de formação educacional. Todas as esferas da vida em sociedade as pessoas necessitarão e dependerão da capacidade de aprender e pensar criticamente.

Neste sentido, a formação em nível superior também deve visar o desenvolvimento de profissionais com competências para a intervenção produtiva na resolução de problemas, tanto na esfera pessoal, quanto na esfera do exercício profissional e da cidadania.

## 2.5 O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

No contexto de exigências que se apresentam no mundo do trabalho contemporâneo, surge a demanda por um novo tipo de profissional, compreendido como um trabalhador do conhecimento, capaz de efetuar várias e diversificadas operações, manipular símbolos, trabalhar e elaborar idéias complexas, adquirindo informações novas e pertinentes com eficiência, mantendo-se flexível e aberto o suficiente para admitir e acolher a necessidade de mudança contínua e a adoção de novos paradigmas que, ao mesmo tempo, assegurem quanto sejam decorrentes da existência e manutenção de um processo de aprendizagem ao longo da vida. (HALPERN, 2002).

No caso do profissional da Administração, Maximiano (2009, p.11) defende que no dia a dia de suas atividades o administrador ou gestor necessita liderar, planejar, organizar, executar, controlar e aplicar decisões de forma interligada. Ou seja, as decisões e escolhas ocorrem de forma integrada às etapas do trabalho e no contexto em que opera o administrador. Duas características devem ser observadas em relação à tomada de decisões: primeiro que as decisões são escolhas a serem feitas, como resultado do julgamento de situações e alternativas e a segunda que as alternativas são visualizadas a partir da análise de situações que apresentam dificuldades, riscos e oportunidades.

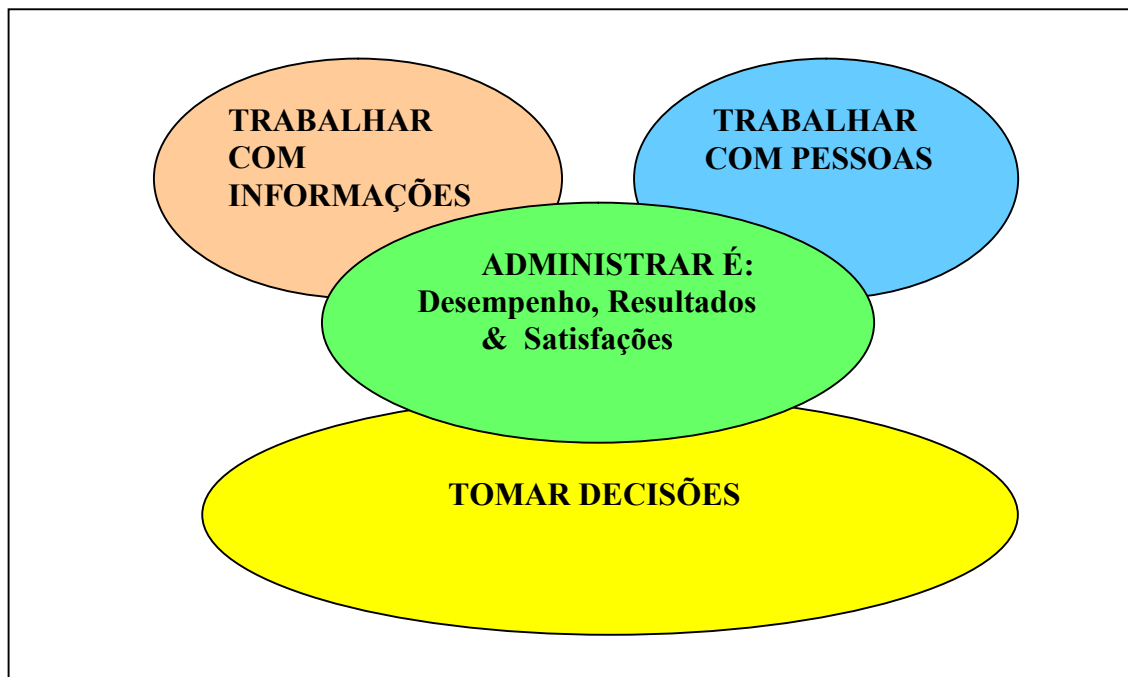
Conforme Maximiano (2009), para obter um melhor desempenho como administrador e o aperfeiçoamento do processo decisório, esse profissional tem a necessidade de desenvolver competências e habilidades para:

- a) reconhecer situações que exigem a tomada de decisões;
- b) diagnosticar problemas, analisando relações de causa e efeito;
- c) pensar criativamente para gerar alternativas;
- d) pensar de forma crítica, para avaliar e selecionar alternativas.

Assim, para produzir ou analisar situações e relatórios, avaliar desempenhos e resultados, trabalhar com grupos e pessoas e tomar decisões, torna-se necessário que o profissional da Administração tenha consciência da importância da informação, saiba trabalhar com informações, compreendendo a complexidade em torno do excesso de informações existentes e recebidas no dia a dia, independente do suporte, veículo ou fluxo informacional. Portanto, como destacou Maximiano (2009, p.12) “Se você pretende ser um gestor de alto desempenho, já sabe: é essencial saber trabalhar com a informação.” Esse entendimento implica na necessidade do profissional da Administração desenvolver habilidades e competências para:

- a) obter informações, sabendo que para isso é preciso saber identificar a necessidade da informação, reconhecer e selecionar o que é relevante para tomar decisões;
- b) processar informações, entendendo e analisando seu conteúdo, encontrando significados e representatividade em toda informação recebida ou obtida;
- c) divulgar informações, de maneira que as informações sejam disponibilizadas entre as pessoas e equipes com as quais trabalha para evitar a centralização e a dependência entre as pessoas, a sobrecarga dos gestores e as dificuldades da autogestão no trabalho, compreendendo que a disseminação das informações é um dos principais recursos para a obtenção de resultados adequados.

Em síntese, administrar tem como objetivo a obtenção de desempenho ótimo, com resultados positivos que gerem satisfação, o que exige a tomada de decisões que, por sua vez demanda que o profissional da Administração seja capaz de trabalhar eficientemente com pessoas e com informações, conforme se pode observar na Figura 3.

**Figura 3 – Representação do trabalho de administrar**

**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Maximiniano (2009).

Em cada organização, o administrador ou gestor é avaliado pela forma como realiza suas tarefas e pelos resultados obtidos através dos recursos e competências disponíveis. Levvit (apud CHIAVENATO, 2006, p.3) “Lembra que o conhecimento do administrador é apenas um dos múltiplos aspectos da sua capacitação profissional. Ele é avaliado pelo seu modo de agir e decidir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e estilo de trabalho.”

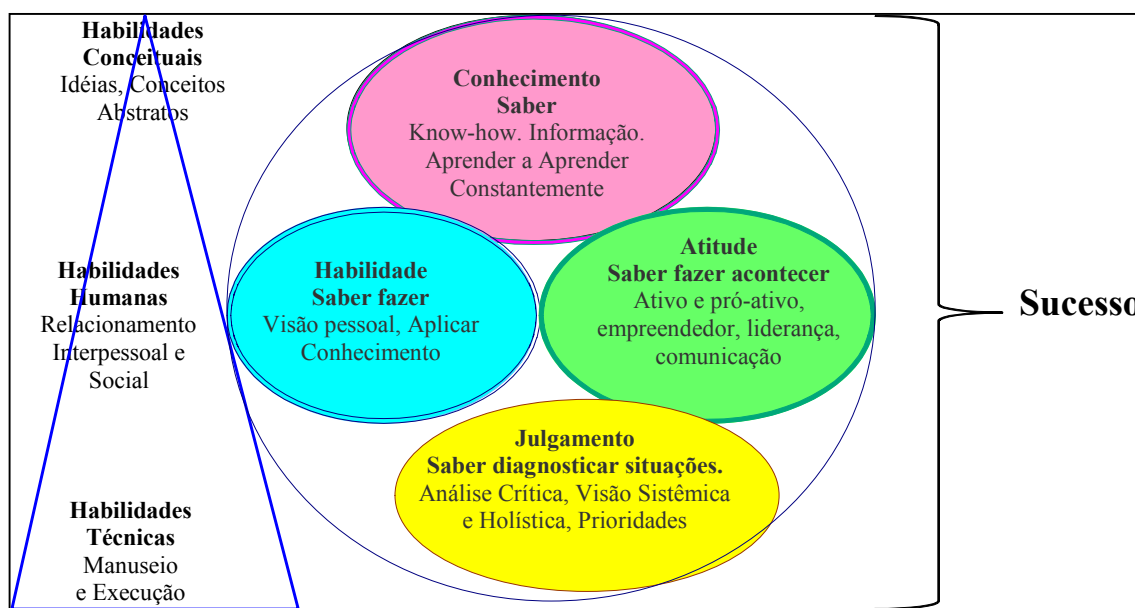
O administrador precisa reunir e desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais para ter capacidade de analisar situações, apresentar soluções e resolver problemas. As competências constituem o capital intelectual do administrador. Conforme Chiavenato (2006), para que o administrador alcance sucesso no seu trabalho, ele deve desenvolver:

- a) *conhecimento*, entendendo-o como o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências e aprendizagem do administrador que, em função da velocidade em que ocorrem as mudanças e inovações, deve ser renovado continuamente, compreendendo o significado de aprender a aprender;
- b) *habilidade* de colocar o conhecimento em ação;

- c) *juízo* enquanto uma capacidade de atribuir valores e prioridades, para diagnosticar e analisar situações e gerar soluções criativas e inovadoras;
- d) *atitude* diante de situações com as quais se depara cotidianamente, fazendo com que as coisas aconteçam, liderando, motivando, comunicando e conduzindo as atividades, imbuído da determinação de inovar e melhorar continuamente. A atitude transforma o administrador ou gestor em agente de mudanças e inovação e não somente em um agente de manutenção.

Enfim, ao ser capaz de construir conhecimento, transformar esse conhecimento em ação, avaliando e promovendo o juízo necessário ao diagnóstico para a identificação de novas soluções criativas, assumindo atitudes pró-ativas que sempre têm as informações como base decisória, o profissional da administração concretiza uma experiência de sucesso, como se verifica na representação da Figura 4.

**Figura 4 – Habilidades e competências do administrador de sucesso**

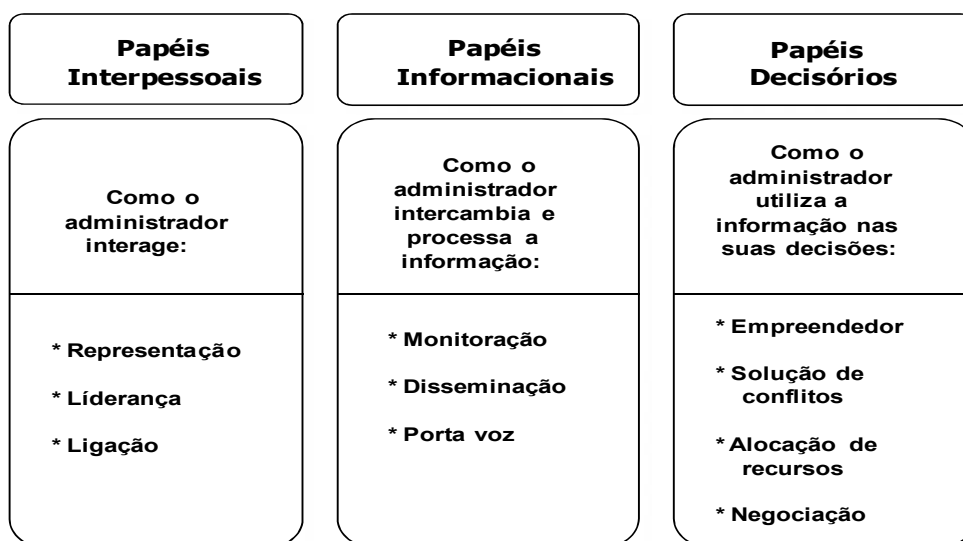


**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Chiavenato (2006) e Mintzberg (1973).

Analisando a dinâmica das atividades de um profissional da Administração verifica-se que este acaba desempenhando três tipos de papéis nas organizações, entre os quais o papel de agente de informação. Como define Mintzberg (1973), a atividade profissional do administrador perpassa diferentes papéis, que podem ser distribuídos em três categorias: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios, como se verifica na Figura 5.



**Figura 5 – Papéis do profissional administrador**



**Fonte:** MINTZBERG, 1973, p. 93.

Os papéis interpessoais correspondem às interações que o administrador tem com as pessoas, exercendo liderança, motivando e influenciando seus subordinados. Já os papéis informacionais são assumidos nas atividades de manutenção e desenvolvimento de redes de informação. Conforme Mintzberg (1973), o administrador passa em média 75% do seu tempo trocando informações com outras pessoas dentro e fora da organização, o que demonstra o quanto o trabalho do profissional da Administração exige que este trabalhe com o intercâmbio e processamento da informação. Por fim, os papéis decisórios envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer escolhas ou opções empregando habilidades humanas e conceituais. Para tanto, mais uma vez o administrador utiliza informações para a tomada de decisões.

Desse modo, verifica-se que a informação é um ativo vital para os processos de gestão nas organizações e, portanto, além do conhecimento para uso dos suportes tecnológicos e mecanismos que geram e transmitem a informação, na formação do profissional da administração é preciso desenvolver habilidades e competências específicas para lidar com a informação. Essa competência permitirá que ele seja capaz de identificar necessidades informacionais, temas e assuntos de maior relevância, de buscar, selecionar e coletar as informações necessárias, realizar análise e interpretação dos conteúdos, percebendo causas e efeitos dessas informações selecionadas obtendo

como consequência, o aprimoramento e o incremento das assertivas nos processos decisórios, ampliando-se a consciência e o conhecimento

Para o profissional que possui competência em informação, a disseminação da informação torna-se um instrumento vital, tanto para a mediação na busca de novas soluções para os problemas, dificuldades, conflitos quanto para a produção de inovações, desde que a informação é o recurso essencial na concretização dos objetivos empresariais e pessoais com a eficiência, eficácia e efetividade desejadas.

Em todas essas abordagens verifica-se a presença da informação em atividades-chave do trabalho do administrador, entretanto, deve-se registrar que foi Peter Drucker um dos primeiros estudiosos do campo da Administração que discutiu a necessidade da competência em informação para o mundo das organizações. Em artigo que publicou em 1992 no Wall Street Journal, Drucker defendeu que os executivos sabem adquirir informações, mas a maior parte deles ainda necessita aprender a utilizá-las com eficiência. Segundo o autor, a maioria dos executivos e profissionais precisa saber selecionar a informação permitirá que suas próprias organizações tornem-se competentes em informação. (DRUCKER, 1992).

O alerta de Drucker sustenta a defesa feita por Breivik (2005, p. 4), quando afirma que a competência em informação é uma necessidade prioritária no ambiente de trabalho, mais do que em qualquer outro lugar. Essa autora destaca enfaticamente que “[...] a lista de líderes de negócios que clamam por essa competência aumenta a cada dia[...]” assinalando exemplos de dificuldades e prejuízos ocorridos no mundo dos negócios.

Nesse foco, alguns pesquisadores têm buscado identificar parâmetros de comparação entre os padrões de competência em informação para estudantes de nível superior estabelecidos pela Association of Colleges and Research Libraries (ACRL) e as demandas do mundo do trabalho.

Os parâmetros estabelecidos pela ACRL permitem avaliar quando uma pessoa tem competência em informação e, com base neles, torna-se possível identificar e estabelecer as competências necessárias ao profissional para ser capaz de solucionar problemas relacionados à informação para tomada de decisão no ambiente de trabalho. Segundo a ACRL (2000), alguém que tenha competência em informação é capaz de:

- a) determinar a natureza e a extensão da informação da qual necessita;
- b) acessar a informação com eficácia e eficiência;

- c) avaliar informação e suas fontes de maneira crítica, incorporando as informações selecionadas na sua base de conhecimento;
- d) utilizar a informação, individualmente ou em grupo, de modo eficaz para alcançar objetivos traçados para o trabalho;
- e) compreender os aspectos econômicos, legais e sociais que envolvem o uso da informação, acessando, recuperando e utilizando-a a partir de parâmetros éticos e legais.

Dentro dessa abordagem, para o uso competente da informação torna-se importante a compreensão sobre os processos da organização e identificação das necessidades de informação, o que também demanda:

- a) a definição e a execução de estratégias adequadas de busca da informação;
- b) a utilização das tecnologias da informação e comunicação;
- c) o resumo e a estruturação da informação recuperada para ancorá-la na sua base de conhecimentos, agregando valor à organização;
- d) a produção de nova informação, assegurando a memória e o compartilhamento dos conhecimentos construídos;
- e) a análise, interpretação, avaliação, síntese e aplicação da informação em situações concretas para a tomada de decisão e a resolução de problemas;
- f) identificação sobre o quê, quando e como compartilhar informação.

Avaliando tais parâmetros constata-se que para que se tenha competência em informação para realizar bem um trabalho, tanto no ambiente educacional quanto no ambiente laboral, é necessário que a pessoa tenha esses atributos que possibilitarão o exercício do pensamento crítico para a tomada de decisão e a resolução de problemas. Esses atributos também levam os indivíduos à conquista de uma postura pró-ativa no processo de aprendizagem, pré-requisito para o aprendizado autônomo e realizado ao longo da vida. Além disso, com a conquista desses atributos, as pessoas se tornam mais abertas a mudanças, assumindo posturas mais flexíveis que favorecem as inovações e adaptações que constantemente se apresentam na sociedade e no mundo do trabalho.

Nesse sentido, Cheuk (2002), analisando os parâmetros da ACRL e as dificuldades no mundo do trabalho, identificou os problemas enfrentados no ambiente laboral que são decorrentes da ausência de competência em informação que estão apresentados no Quadro 1 que sintetiza os problemas levantados por Cheuk como consequentes da ausência da competência em informação.

### Quadro 1

#### Correlações entre os parâmetros de competência em informação para o ensino superior da ACRL e as dificuldades laborais/prejuízos organizacionais frente à ausência deles entre trabalhadores e profissionais

<b>Padrões ACRL de competência em informação para o ensino em nível superior</b>	<b>Dificuldades enfrentadas na atuação profissional frente à ausência de competência em informação</b>	<b>Conseqüências negativas para as organizações advindas da ausência de competência em informação do seu quadro funcional</b>
O estudante que tem competência em informação é capaz de identificar com precisão tanto a natureza quanto a extensão da informação da qual tem necessidade.	O profissional que não desenvolveu competência em informação apresenta dificuldades em identificar a natureza e a extensão da informação da qual tem necessidade para executar seu trabalho com eficiência.	Crescimento dos custos em função dos gastos gerados para acessar bancos de dados, já que as pesquisas para identificação e levantamento de informações são realizadas sem uma clareza quanto aos objetivos da busca, resultando em uma recuperação de informações em excesso, onde aquelas pertinentes se misturam a um número grande de informações imprecisas e com baixo grau de confiabilidade.
O estudante apresenta competência para acessar e recuperar as informações, de modo eficaz e eficiente, atendendo com sucesso suas necessidades informacionais.	O profissional que não tem competência para acessar e recuperar informações revela dificuldades para avaliar a amplitude e a complexidade dos recursos de informação disponíveis. Não identifica com clareza como funcionam esses recursos, o que dificulta o trabalho de acesso e recuperação da informação consistente.	Redução da qualidade do trabalho executado, ocorrendo desperdício de tempo na sua execução, em razão da baixa qualidade alcançada na busca de informações.
O estudante revela competência para avaliar criticamente as informações, as fontes e os recursos informacionais, ancorando as informações avaliadas à sua base de conhecimento.	O profissional revela dificuldades para avaliar e selecionar as informações pertinentes e consistentes para a realização do seu trabalho.	Tomada de decisões equivocadas, inadequadas e incorretas, causando perdas aos clientes e prejuízos à organização, tanto em termos financeiros quanto em relação à perda de oportunidades.
O estudante mostra competência para atuar individualmente ou em equipe no uso adequado da informação para alcançar o objetivo traçado para a atividade em desenvolvimento.	O profissional tem dificuldade para explorar, controlar e compartilhar informações. Fica “imobilizado” frente ao excesso de informações e à incapacidade de explorar os recursos tecnológicos disponíveis para acesso, uso, controle e compartilhamento de informações.	A organização enfrenta o desperdício de tempo na realização das tarefas, com a perda de informações importantes. Ocorre a duplicação e a ineficiência do trabalho.
O estudante é capaz de compreender aspectos econômicos, legais e sociais relacionados ao uso da informação.	O profissional demonstra incapacidade de estabelecer a relação entre os processos de geração e o uso da informação, como também de avaliar o custo/benefício de se trabalhar com uma gerência de informação.	Ocorrem prejuízos pela geração de informações repetitivas pelo desconhecimento das informações já existentes na organização. Também enfrenta-se o risco da duplicidade na construção de bases de dados, duplicando e dispersando o esforço de organização da informação para a tomada de decisão.
O estudante revela competência para o acesso e uso ético e legal da informação.	O profissional adota uma conduta antiética e, por vezes, ilegal para acessar e utilizar a informação.	Geração de um sentimento negativo e inibidor do processo de compartilhamento da Informação, reduzindo e enfraquecendo as atuações coletivas, as ações criativas e inovadoras.

Fonte: Elaboração do autor com base nas discussões de Cheuk (2002).

Em suas conclusões Cheuk recomenda que os executivos e administradores devem planejar e realizar atividades destinadas ao desenvolvimento da competência em informação no corpo funcional de suas organizações, o que nos leva a inferir que esses executivos e administradores também precisam ser formados para isso. Demanda que deveria ser atendida pela formação em nível superior.

Embora as organizações já tenham clareza sobre as dificuldades que enfrentam quando seus empregados não têm competência para trabalhar com informações, de acordo com Cheuk (2002), ainda existem obstáculos para o desenvolvimento dessa competência no ambiente de trabalho como:

- a) os executivos desconhecem o conceito de competência em informação, apresentando limites para elaboração de programas voltados ao seu desenvolvimento no âmbito de suas organizações;
- b) o desenvolvimento da competência em informação exige uma mudança de comportamento de acesso, uso e avaliação da informação para sua utilização adequada ao sucesso do trabalho realizado, demandando uma mudança na cultura organizacional;
- c) as organizações esperam que seus profissionais ingressem nos seus quadros com essa competência já desenvolvida. Elas partem do pressuposto de que esses profissionais, ao se graduarem, adquiriram competência para identificar, localizar, selecionar, organizar, produzir e apresentar a informação.

Esse cenário deve ser considerado pelos cursos superiores da área da Administração, que devem rever seus currículos, refletindo sobre a necessidade emergente de se introduzir uma disciplina capaz de promover o desenvolvimento da competência em informação nos futuros profissionais.

Como contribuição ao fortalecimento da introdução da competência em informação nos diversos seguimentos sociais a American Library Association (ALA) publicou um relatório onde recomenda a identificação de mecanismos que demonstrem aos líderes das diversas organizações os benefícios que podem ser obtidos a partir do desenvolvimento da competência em informação entre os seus profissionais, alertando-os sobre os riscos a que as organizações estão submetidas frente ao excesso de informações, que tendem a ser utilizadas sem uma avaliação quanto à sua qualidade e consistência. (ALA, 1998).

Conforme a ALA (1998), Breivik (2005) e Hancock (1993) a ausência de competência em informação tem resultado em prejuízos anuais em torno de bilhões de dólares para as organizações que apresentam, em função dessa ausência, uma baixa produtividade, desperdício de tempo, ocorrência de acidentes, absenteísmo e baixa qualidade dos produtos desenvolvidos e comercializados.

As organizações que são mantidas por um corpo funcional com competência em informação produzem com qualidade, prestam serviços eficientes, já estes utilizam informação de modo eficaz por compreendê-la como um elemento decisivo para o sucesso do trabalho e o alcance da produtividade. Logo, ser competente em informação no local do trabalho implica em ser capaz de reconhecer as necessidades de informação, de localizá-la, avaliá-la, selecioná-la, organizá-la e utilizá-la para a tomada de decisões, a resolução de problemas, assim como para gerar novos conhecimentos e compartilhá-los no meio.

Em um estudo realizado no Reino Unido por Abell (2000, p. 38) foi constatado que atividades realizadas junto a estudantes para o desenvolvimento de competências em informação podem ser aplicadas no ambiente organizacional.

Na Austrália também foram desenvolvidos estudos por Lloyd (2003a, 2003b, 2005, 2007), a partir dos quais a pesquisadora caracterizou a competência em informação como uma metacompetência, já que, com ela, torna-se possível desenvolver novas competências e construir conhecimento. A compreensão da competência em informação como uma metacompetência sugere que profissionais competentes em informação atuam com maior eficiência e são mais capazes de superar obstáculos cognitivos e funcionais, apropriando-se de informações para gerar novos conhecimentos, encontrando soluções e tomando decisões adequadas. Conforme Lloyd (2003a), a pessoa que tem competência em informação revela consciência sobre a importância da informação, suas necessidades informacionais e como lidar com a informação, mantendo uma interação produtiva com os diversos ambientes informacionais.

Diante dessa situação, emerge a idéia de que pessoas com competência para lidar com esse grande volume de informações são aquelas capazes de perceber quando precisam de novas informações, de saber como e onde encontrá-las e, em especial, em como utilizá-las com eficiência. Esse é um aprendizado necessário para que se possa enfrentar com sucesso os desafios da sociedade contemporânea, na qual se incluem os desafios da Administração nos tempos atuais.

A intensificação da discussão em torno da competência em informação e da sua importância para o desenvolvimento econômico e social de todas as nações fez do processo de aquisição dessa competência um tema que passou a permear as revisões curriculares, já que é na formação educacional que mais se pode preparar os indivíduos para essa nova dimensão do uso da informação.

Dentro dessa visão é que o Conselho Nacional de Educação (CNE), em sua Resolução n. 3 de 2002, ressalta a competência profissional como capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores imprescindíveis ao desempenho eficiente e eficaz das atividades inerentes ao trabalho desenvolvido, e requerido num determinado contexto social, econômico e tecnológico. (BRASIL, 2002).

Entretanto, embora as instituições formais de educação já tenham iniciado um processo de flexibilização dos modelos tradicionais de educação, introduzindo a filosofia do aprender a aprender, do desenvolvimento do aprendizado ao longo da vida, da aquisição da autonomia na aprendizagem, as práticas nem sempre são coerentes com os discursos. A maior parte das experiências da educação formal segue privilegiando o desenvolvimento do aprendizado mecânico e instrumental, com práticas excessivamente expositivas, mantendo o docente numa posição centralizadora e o estudante na posição passiva de mero ouvinte.

O debate em torno da importância do desenvolvimento da competência em informação tem gerado novas demandas em relação ao processo educacional. Ganham relevância temas ligados à centralidade das ações do estudante e usuário da informação, assim como seus processos de construção de conhecimento a partir da busca e utilização da informação. Conforme Dudziak (2002), isso tornou necessária uma atuação cooperativa entre os ambientes educacionais e de informação, colocando em evidência a importância de novas práticas dialógicas entre docentes e os profissionais da área da informação, inseridas num ambiente educacional de maior abrangência.

Focalizando a competência em informação no âmbito do ensino superior a Association of Colleges and Research Libraries – ACRL (2000) estabeleceu que esta corresponda a um conjunto de habilidades para reconhecer a informação necessária e de capacidades para localizar, avaliar e usar de maneira eficaz a informação que foi acessada, o que reforça a necessidade do ensino se desenvolver com metodologias que permitam a ação do estudante em interação com as informações.

Na esfera da formação universitária apenas recentemente o desenvolvimento da competência em informação começou a ganhar importância, embora essencialmente entre os países desenvolvidos economicamente, onde as organizações têm constatado que a ausência desse tipo de competência provoca a perda de investimentos, levando à conclusão de que é urgente capacitar seu corpo funcional para o uso adequado da informação para a resolução de problemas e a tomada de decisão.

A educação voltada para o desenvolvimento da competência em informação deve buscar a socialização do acesso e uso da informação para a geração do conhecimento e conseqüente aprendizagem. Nesse espírito foi desenvolvido este trabalho de pesquisa que buscou contribuir para a maior aproximação entre os campos da Administração, Educação e Ciência da Informação, ampliando a compreensão sobre a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem para o trabalho e de desenvolvimento de competências para lidar com as informações que favoreçam o pensamento estratégico.

Para tanto, é relevante destacar que se adotou como referência o conceito de conhecimento como uma resultante de um processo complexo de associações e reflexões mentais, da provocação dos aspectos cognitivos que emergem da interação humana com o seu contexto, com o seu objeto de estudo, com conhecimentos anteriormente construídos e com as novas informações acessadas.

Dentro dessa perspectiva, partiu-se do pressuposto de que os conhecimentos construídos estão em permanente estado de reconstrução, já que na vida em sociedade é comum nos depararmos com situações que desestabilizam esses conhecimentos anteriormente adquiridos. Esse quadro acaba conduzindo os sujeitos sociais à busca de informações para solucionar este estado de crise do conhecimento.

Como argumenta Le Coadic (1996, p. 9-10),

Nosso estado (ou nossos estados) de conhecimento sobre determinado assunto, em determinado momento, é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações: 'imagem' do mundo. Quando constatamos uma deficiência ou uma anomalia desse(s) estado(s) de conhecimento, encontramos-nos em um estado anômalo de conhecimento. Tentamos obter uma informação ou informações que corrigirão essa anomalia. Disso resultará um novo estado de conhecimento.

Partindo-se dessa compreensão quanto ao processo de construção do conhecimento, percebe-se que este depende do processo de comunicação para o acesso à informação, que é o registro do conhecimento produzido por outros sujeitos.



Então, nessa perspectiva também foram adotados os conceitos de comunicação e informação de Escarpit (1990 apud LE COADIC, 1996), tomando-se comunicação como um processo intermediário, por meio do qual se realizam as trocas de informações entre os sujeitos sociais, entendendo-se informação como um produto, isto é, como o conhecimento registrado, enfim, como o conhecimento materializado.

Dentro do pressuposto de que a construção do conhecimento depende também desse contato com as informações, que são o registro dos conhecimentos já produzidos, acredita-se que o pensamento estratégico e a administração de excelência, demandam uma competência refinada para a identificação, localização e uso das informações.

Em decorrência da compreensão das necessidades informacionais para se atuar frente à complexidade da gestão empresarial na atualidade, pode-se aproveitar metodologias já aplicadas no campo do ensino da Administração, como a metodologia de jogos de empresas, para desenvolver experiências que agreguem à formação acadêmica do administrador de empresas, o desenvolvimento da competência em informação.

## 2.6 METODOLOGIA DE JOGOS DE EMPRESAS: possibilidades de aplicação no ensino superior de Administração e no desenvolvimento da competência em informação

Um atributo dos jogos de qualquer natureza é a reprodução da vida a partir da realização de ações que ganham sentido na medida em que tenham como alvo a satisfação das necessidades imediatas da vida. Essa característica fundamenta a utilização dos jogos em treinamentos com o objetivo de permitir ao jogador o aprimoramento de suas qualidades, de modo que suas ações alcancem precisão e eficiência.

Em todos os períodos da história as sociedades sempre lançaram mão dos jogos para introduzir as crianças, jovens e até mesmo adultos em práticas, condutas e atitudes de interesse coletivo ou de grupos sociais específicos. Na Idade Média, as crianças da nobreza eram introduzidas nos princípios de utilização do arco e flecha em combates, como também de lanças, a partir de jogos de simulação orientados por pajens feudais. Mas foi no Século XIX que os jogos de simulação começaram a ser empregados de modo dirigido em treinamentos realizados com enfoque militar, em especial com a utilização dos jogos de tabuleiro para representação de exércitos para o estabelecimento de estratégias e táticas passíveis de aplicação em batalhas reais.

Conforme Gramigna (1993), no Século XX, mais especificamente na década de 1950, os Estados Unidos passaram a fazer uso da simulação a partir de jogos como um recurso para o desenvolvimento da aprendizagem em treinamentos de executivos da área financeira. Os resultados positivos dessa experiência fizeram com que os jogos de simulação tivessem grande aceitação na Alemanha e na Inglaterra, o que se deu mais fortemente no Brasil a partir da década de 1980.

Atualmente conta-se com uma diversidade considerável de jogos e de consultores voltados ao desenvolvimento de simuladores com capacidade de reprodução com alto grau de fidedignidade das principais situações vivenciadas pelas empresas. Esse tipo de jogo é desenvolvido por aplicativos na linha participativo-vivencial e receberam a denominação de jogos de empresa, jogos de negócios, jogos corporativos, jogos estratégicos. A característica marcante desse aplicativo é a de reproduzir todas as atividades da empresa como marketing, comercialização, produção, finanças, seleção de pessoal, gerenciamento, estratégias competitivas entre outras. Eles permitem simulação empresarial, simulação competitiva, e a customização de acordo com os contextos das organizações.

O emprego dos jogos em treinamento e qualificação profissional apresenta como resultado positivo:

- a) aprofundamento da compreensão em torno dos conceitos fundamentais do campo de atuação, que antes eram entendidos de modo abstrato;
- b) conscientização da necessidade de mudanças de atitudes e comportamentos em determinadas situações;
- c) redução do tempo em treinamentos e processos de qualificação, sem prejuízo da qualidade;
- d) envolvimento e comprometimento do grupo com a obtenção de resultados;
- e) conscientização quanto às dificuldades e potencialidades individuais;
- f) integração entre orientador/líder e o grupo;
- g) mudanças comportamentais e de atitudes que favorecem o melhor desempenho profissional;
- h) fortalecimento do potencial criativo;
- i) mensuração e avaliação dos resultados durante a realização da simulação;
- j) desenvolvimento de habilidades técnicas, conceituais e interpessoais;
- k) maior fixação e internalização de conteúdos técnicos e conceituais.

Esses resultados são decorrentes do fato de que os jogos de empresas acabam funcionando como um recurso para impulsionar o processo de reflexão nos membros do grupo a partir do debate, das discussões que permitem o aparecimento dos insights e associações sobre os temas de interesse da organização. (GRAMIGNA, 2006). Além disso, eles representam um “espaço” para que as pessoas exercitem habilidades e atitudes importantes para seu desenvolvimento integral como a autodisciplina, a sociabilidade, a afetividade, a adoção de valores morais, do espírito de equipe e do emprego do bom senso em suas decisões e comportamentos.

No transcorrer do jogo, seus participantes acabam revelando traços de caráter que, normalmente, tentam não demonstrar no cotidiano para evitar avaliações negativas sobre sua conduta e possíveis sanções. Uma característica da simulação é a representação de uma situação real que torna possível a reprodução do cotidiano. Isso, associado ao contexto permissivo do jogo, faz com que as vivências sejam espontâneas e os comportamentos assertivos ou não-assertivos sejam adotados sem censura, o que possibilita uma avaliação posterior ao jogo, gerando conclusões aceitas pelo grupo que servem de base para reformulações de atitudes e comportamentos.

A representação fidedigna do ambiente da ação torna-se uma maneira produtiva de treinar as pessoas. Um exemplo dessa aplicação da simulação é na preparação de astronautas, simulando o ambiente espacial para que possam avaliar o desempenho individual. (GRAMIGNA, 1993).

A combinação do jogo com o processo de simulação fez nascer o conceito de jogo simulado como uma atividade planejada previamente pelo professor/orientador e na qual os participantes têm de enfrentar desafios que retratam o cotidiano, mas tomando as decisões coletivamente. Para tanto, todas as características do jogo correspondem às características da situação real simulada, as regras são claramente definidas, exigindo-se o comportamento competitivo e a identificação dos vencedores, mantendo-se o espírito de ludicidade, fascinação e tensão, já que na situação simulada os participantes não têm prejuízos reais como perda de empregos, cargos, confiança e de prestígio e trabalho. Ao contrário, na simulação aqueles que erram são estimulados a tentar novamente, experimentando na vivência a possibilidade de aprender.

As vivências experimentadas nos jogos de empresas, os participantes podem alcançar a melhoria do seu desempenho e o aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas, além de que os jogos de empresas proporcionam o aperfeiçoamento das relações sociais no trabalho. Para atingir os objetivos traçados na situação simulada, os

participantes do jogo precisam estabelecer um diálogo permanente, o que assegura um estado de comunicação intra e intergrupar fundamental para a resolução adequada de problemas. Nesse contexto, todos os membros da equipe precisam desenvolver habilidades como: saber ouvir, processar e trocar informações; entender e disseminar as informações necessárias ao sucesso da ação; ofertar e obter *feedback* em torno das ações de modo efetivo; expor as discordâncias respeitando opiniões divergentes; ser cooperativo; ceder espaços para os parceiros; ser capaz de mudar a opinião quando necessário; enfrentar e solucionar idéias conflituosas de modo flexível, buscando manter a imparcialidade.

As experiências vividas nos jogos de empresas funcionam como um laboratório ao desenvolvimento profissional, intelectual e conscientização em torno das reais demandas de mudança de comportamentos e atitudes individuais para o sucesso dos negócios da empresa.

### 2.6.1 Características dos jogos de empresa

Os jogos de empresas podem ser elaborados ou adaptados pelo professor/orientador, de maneira que sejam representativos da situação real que se pretende analisar para estabelecer uma intervenção produtiva, conforme os objetivos que se deseje atingir. Mas, por outro lado, faz-se necessária a manutenção das seguintes características básicas dos jogos de empresa:

- a) permitir a modelação da realidade empresarial dos participantes;
- b) ser realizado sob um sistema de claro de papéis, divididos nas seguintes categorias:
  - **papéis estruturados**, com orientações detalhadas sobre o comportamento a ser adotado;
  - **papéis semi-estruturados**, com indicações genéricas sobre como exercer o papel;
  - **papéis desestruturados**, os quais serão desempenhados por indicação da equipe, de acordo com o potencial de cada um, sem interferências ou determinações externas.

Segundo Gramigna (1993), os jogos de empresas podem ser classificados em: jogos de comportamento, jogos de processo e jogos de mercado. Os **jogos de comportamento** são aqueles que têm um tema central que permite o desenvolvimento

de habilidades comportamentais, ressaltando a importância da cooperação, do relacionamento inter e intragrupal, da postura flexível, cortês, afetuosa, de estabelecimento de confiança e autoconfiança, etc.

De outro lado, os **jogos de processo** enfatizam o desenvolvimento de habilidades técnicas para se alcançar os objetivos almejados através do processo de planejamento e estabelecimento de metas, aplicação de princípios de comunicação efetiva, desenvolver análises, debate crítico, classificação, organização e sintetização de idéias, liderança e coordenação de grupos, administração do tempo e dos recursos, estabelecimento de métodos de trabalho, de estratégias para a tomada de decisão, organização do processo produtivo, estabelecimento de esquemas de venda e marketing, administração das finanças, desenvolvimento de idéias, projetos e planos. (GRAMIGNA, 1993).

Já os **jogos de mercado**, embora tenham as mesmas características dos jogos de processo, estão voltados à reprodução de situações concretas de mercado como a realização de concorrências, relação entre empresa, fornecedores e consumidores, a tomada de decisão com risco calculado, terceirização, pesquisa de mercado e negociação em larga escala.

Mas, conforme Roma e Escobar (apud Gramigna, 1993) existem ainda as possibilidades de combinação do **jogo simulado por computador**, denominado **jogo simulado homem-máquina**. Nesse caso os participantes assumem papéis representativos do sistema apresentado. As decisões são tomadas de acordo com os papéis assumidos e os jogadores experimentam as conseqüências dessas decisões. Esse tipo de jogo permite a manipulação simultânea de diversas variáveis e a interação entre os membros da equipe, com possibilidades de retorno às situações e decisões até que sejam identificadas as decisões mais adequadas.

### 2.6.2 Jogos de empresas e aprendizagem vivencial

A aprendizagem corresponde a um processo contínuo decorrente dos desafios constantemente enfrentados e solucionados, resultando em uma experiência de transformação duradoura, que assegura a transposição ou aplicação do que foi apreendido em novas e futuras situações. O pensamento se desenvolve em complexas operações mentais de organização de esquemas que podem ser acessados frente à emergência de se resolver problemas. Essas operações ocorrem em etapas distintas,

desde os primeiros dois anos de vida, quando a inteligência sensório-motora é formada para coordenar nossa percepção sensorial. Por volta dos quatro anos o ser humano vive a fase do pensamento simbólico quando um objeto real (significado) é transformado em significantes diferentes. Posteriormente, dos quatro aos setes anos, é formado o pensamento intuitivo que permite a elaboração do raciocínio através da intuição que emerge da percepção de pontos de referência que se apresentam no nosso entorno.

Dos oito aos onze ou doze anos são organizadas as operações concretas, quando as operações verbais são ligadas às operações concretas. E, na adolescência se dá a última etapa de construção das operações mentais consolidando nossa capacidade de desenvolver o pensamento analítico.

Esse percurso do desenvolvimento indica que a intuição e o raciocínio são indispensáveis no processo de aprendizagem. Por outro lado, a educação formal pouco tem feito na busca de um equilíbrio entre o desenvolvimento da intuição e da razão. Até bem pouco tempo, as atividades de ensino-aprendizagem estavam voltadas ao “ouvir e recordar”. A leitura e memorização dos conteúdos eram centrais, com estímulo aos estudos dirigidos, análises de textos e avaliações baseadas em memorização, produzindo um resultado bem menos eficaz do que aqueles alcançados em situações de completo envolvimento com o processo de aprendizagem, com a realização de ações concretas, que colocam em foco o fazer aprendendo. O aprendizado resultante do fazer sempre é mais duradouro, porque ao aprender fazendo, a internalização é mais duradoura. Conforme Confúcio, apud GRAMIGNA (1993 p.18) e SAUAIA (1995 p.51), recordamos o que ouvimos, o que memorizamos e o que lemos, mas apenas aprendemos aquilo que fazemos.

Ao investigar as principais estruturas da simulação empresarial a partir do desenvolvimento de um programa de simulação denominado Simulab, Sauaia (1995) estudou o grau de satisfação e aprendizagem dos estudantes da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP, através dos jogos de empresas aborda as principais estruturas da simulação empresarial. Esse autor afirma que

a inclusão da criatividade na educação formal, implica na abordagem de duas dimensões presentes no processo de aprendizagem, sendo elas: a dimensão cognitiva para os aspectos técnicos na solução dos problemas como a acumulação de informações, presentes nos cursos em geral e, a dimensão afetiva, orientada para a integração afetivo-emocional do acúmulo de informações, sendo um aspecto comportamental que pode trazer

significado específico ao processo, gerando assim, envolvimento, entusiasmo e satisfação na aprendizagem. (SAUAIA, 1995, p 4).

As simulações empresariais promovem a realização de vivências em que são trabalhadas várias dimensões do processo de aprendizagem, buscando-se a integração da dimensão afetiva à cognitiva, sendo o participante do jogo tratado como um ser pleno, que reflete e age sob as bases da razão e da emoção. Conforme Sauaia (1995, p 6)

O conhecimento e as emoções têm seu espaço reservado em um ambiente de 'aprendizagem integrativa', que agrega as partes de maneira sistêmica, uma vez que focaliza o funcionamento dos diversos elementos como partes de um conjunto maior. Além de integrativa, é também uma 'aprendizagem antecipatória', o que significa realizar-se um trabalho prospectivo, orientado para aplicações futuras.

Nesse sentido, os jogos de simulação empresarial fazem com que o conhecimento e a criatividade sejam convocados e exercitados na prática e de modo articulado, se caracterizando como um meio dinâmico para o desenvolvimento da aprendizagem vivencial, cognitiva e afetiva.

Segundo Gramigna (1993), quando as pessoas podem vivenciar uma experiência em todas as suas fases por meio de um jogo, elas têm melhores e maiores oportunidades de aprender porque têm a oportunidade de trabalhar com a integração harmoniosa dos dois hemisférios cerebrais. Essa autora defende ainda que o ciclo da aprendizagem só se completa quando o sujeito passa pelas cinco fases fundamentais da aprendizagem:

- a) a vivência experimentada através do jogo, das tarefas e atividades;
- b) o relato de sentimentos, emoções e reações;
- c) a avaliação do seu desempenho e análise do *feedback* recebido das demais pessoas envolvidas no processo;
- d) as generalizações, analogias, avaliações das diversas situações passadas e presentes que podem ser associadas às vivenciadas no jogo e a percepção dos *insights*;
- e) a adoção do compromisso com as mudanças de comportamento, atitudes ou ações que se revelaram necessárias na vivência experimentada.

Isso indica que toda simulação deve ser planejada respeitando-se essas cinco fases, de maneira que o jogo proporcione aos participantes a oportunidade de usarem plenamente seu potencial, estimulando o acionamento do hemisfério direito, nas fases

da vivência e do relato de sentimentos, ao do esquerdo nos momentos de avaliação, análise e analogias, permitindo que se cumpra o ciclo da aprendizagem com as ações articuladas e harmonizadas dos dois hemisférios cerebrais, propiciando o desenvolvimento de um comportamento final dos participantes pautado por um compromisso tanto com fatores racionais quanto emocionais.

Enfim, toda experiência de simulação empresarial deve ser estabelecida a partir de seis níveis de atividades que permitam uma vivência de aprendizagem efetiva, como demonstra o Quadro 2.

**Quadro 2 – Fases das atividades para vivência da simulação empresarial**

ATIVIDADES	EXEMPLOS
<p><b>Fase 1: CONSTRUÇÃO</b> As atividades de construção têm como característica básica a liberdade de criação dos jogadores. Frente ao desafio lançado pelo facilitador, o grupo organiza-se e decide seu próprio modelo de resolução para o problema proposto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar novos produtos para uma empresa simulada;</li> <li>• Montar protótipos a partir de informações básicas;</li> <li>• Definir campanhas de marketing (criar slogan, jingle, logomarcas, nomes e estratégias de lançamento de novos produtos);</li> </ul>
<p><b>Fase 2: REPRODUÇÃO DE MODELOS</b> Ao optar por uma atividade de reprodução de modelos, deve-se ter o cuidado de verificar o nível de dificuldade da tarefa. Esta não deve ser muito complexa nem muito fácil. Os dois casos podem acarretar desmotivação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduzir produtos a partir de modelos preestabelecidos.</li> <li>• As atividades de reprodução caracterizam-se pela impossibilidade de os jogadores fugirem aos padrões dos modelos apresentados.</li> </ul>
<p><b>Fase 3: MONTAGEM DE ESTRATÉGIAS</b> As atividades de estratégias devem ser utilizadas em grupos que tenham poder de decisão e bom nível de informações sobre o tema central proposto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançar produtos no mercado a partir de planejamento de estratégias;</li> <li>• Montar estratégias de vendas;</li> <li>• Participar de atividades que simulam mercados financeiros.</li> </ul>
<p><b>Fase 4: NEGOCIAÇÃO</b> Os jogos de negociação só alcançam seu real objetivo se reproduzir, o mais fielmente possível, a realidade da empresa onde atuam os jogadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simular cenários estratégicos;</li> <li>• Simular setores, áreas ou departamentos da empresa;</li> <li>• Simular sistemicamente a empresa como um todo.</li> </ul>
<p><b>Fase 5: PROCESSO DECISÓRIO</b> Nos jogos decisórios, é importante providenciar gabaritos de avaliação para <i>feedback</i>. Cada jogador deve ter claras as consequências de suas decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optar entre duas situações aparentemente similares;</li> <li>• Atuar em mercados simulados, com prazo estabelecido para tomar decisões;</li> <li>• Realizar uma seqüência de tarefas urgentes e importantes, decidindo o que é prioritário.</li> </ul>
<p><b>Fase 6: CRIATIVIDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os grupos, de uma forma geral, reagem favoravelmente às atividades livres. Nelas o facilitador propõe a elaboração das suas vivências pelos participantes, a partir de objetivos traçados previamente.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Gramigna (1993 e 2006).



A espontaneidade e o lúdico são essenciais à aprendizagem, estimulando atitudes empreendedoras e a superação de barreiras e bloqueios, conduzindo os participantes ao desenvolvimento de seus potenciais num equilíbrio entre razão e emoção. Quando os participantes podem agir usando todos os sentidos, percebem as possibilidades que têm para superar seus próprios limites e assim, muitas vezes atributos que empregam raramente passam a ser utilizados com maior eficiência.

Hipócrates (460-379 aC apud CONSENZA, 2002, p.2) já afirmava que

Deveria ser sabido que ele é a fonte do nosso prazer, alegria, riso e diversão, assim como nosso pesar, dor, ansiedade e lágrimas, e nenhum outro que não o cérebro. É especificamente o órgão que nos habilita a pensar, ver e ouvir, a distinguir o feio do belo, o mau do bom, o prazer do desprazer. É o cérebro também que é a sede da loucura e do delírio, dos medos e sustos que nos tomam, muitas vezes à noite, mas às vezes também de dia; é onde jaz a causa da insônia e do sonambulismo, dos pensamentos que não ocorrerão, deveres esquecidos e excentricidades.

Pesquisadores como Sperry e Herrmann demonstraram com suas pesquisas que os dois hemisférios cerebrais têm funções diferenciadas, comprovando lateralização do cérebro e identificando as funções diferenciadas para cada um, conforme se descreve no Quadro 3.

**Quadro 3 – Funções dos hemisférios cerebrais**

<b>Funções do hemisfério esquerdo: características Yang</b>	<b>Funções do hemisfério direito: características Yin</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· RAZÃO</li> <li>· ORIENTAÇÃO APOLÍNEA</li> <li>· COMPETIÇÃO</li> <li>· LÓGICA</li> <li>· RAZÃO</li> <li>· LINGUAGEM VERBAL</li> <li>· AÇÕES CALCULADAS</li> <li>· VISÃO DA PARTE</li> <li>· CONHECIMENTO</li> <li>· VALOR A MATÉRIA</li> <li>· SEPARAR</li> <li>· ATIVIDADE EGOCÊNTRICA</li> <li>· CRIATIVIDADE OPERACIONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· INTUIÇÃO</li> <li>· ORIENTAÇÃO DIONISÍACA</li> <li>· COOPERAÇÃO</li> <li>· IMAGINAÇÃO</li> <li>· EMOÇÃO</li> <li>· SENSACIONES</li> <li>· ESPONTANEIDADE</li> <li>· VISÃO DO TODO</li> <li>· SABEDORIA</li> <li>· ESPIRITUALIDADE</li> <li>· REUNIR</li> <li>· ATIVIDADE ECOLÓGICA</li> <li>· CRIATIVIDADE ARTÍSTICA</li> </ul>

**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Gramigna (1993 e 2006).

No processo de aprendizagem, no desenvolvimento das atividades laborais e no processo criativo os seres humanos colocam os hemisférios esquerdo e direito em operação, sendo que cada um deles são acionados para ações específicas, mas integradas para permitir que se alcance o objetivo dessas atividades, como se pode analisar no exame do Quadro 4 que busca sintetizar o que apresenta Gramigna (2006).

**Quadro 4**  
**Atividades dos hemisférios cerebrais na aprendizagem, trabalho e criação humana**

<b>O ser humano aprendendo</b>	
<b>Hemisfério esquerdo</b> <b>Superior</b> - Tende a analisar - Teoriza, racionaliza - Quantifica - Usa a lógica	<b>Hemisfério Direito</b> Explora, vivencia Descobre Qualifica Elabora conceitos
<b>Inferior</b> - Organiza dados, aciona a lógica - Estrutura partes - Avalia, julga - Pratica	Aciona o emocional Aciona movimentos corporais Sente e internaliza Compartilha
<b>O ser humano trabalhando</b>	
<b>Hemisfério esquerdo</b> <b>Superior</b> - Analisa - É financista - Tem facilidade para trabalhos - Resolve problemas	<b>Hemisfério Direito</b> Inova Integra Tem facilidade para estabelecer conceitos Interessa-se por novas tecnologias
<b>Inferior</b> - Tem facilidade para administrar - Planeja, organiza - Programa com detalhes - Implementa, faz	<b>Tem facilidades para:</b> compartilha ensina expressa-se escreve bem
<b>O ser humano criando</b>	
<b>Hemisfério esquerdo</b> <b>Superior</b> - Critica - Investiga - Analisa - Mede	<b>Hemisfério Direito</b> Brinca Experimenta Intui Vê o todo (holístico)
<b>Inferior</b> - Ordena - Disciplina - Organiza - Implementa - Planeja	Interage com as pessoas <b>Aciona:</b> o sinestésico o espiritual o sensual o tátil

**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Gramigna (2006).

Ao analisar as reflexões desses autores percebe-se que somente a qualificação tecnológica não é suficiente para que a aprendizagem ocorra efetivamente. Do mesmo

modo, o jogo não representa um fim em si mesmo, representando em verdade um instrumento com ricas possibilidades para o desenvolvimento da aprendizagem, da elaboração de conceitos e reformulação de atitudes.

Ao participar da simulação de um caso, os participantes interagem e têm a oportunidade de trazer à tona suas histórias de vida. A aprendizagem é construída na ação coletiva, o grupo pode analisar seu desempenho, realizar uma auto-avaliação e, desse modo, fortalecer seu compromisso com os resultados e mudanças de comportamento e de estratégias.

### **2.6.3 Métodos e técnicas de ensino com a adoção dos jogos de empresa**

A técnica da simulação pode ser empregada na modalidade de jogo e até mesmo empregando recursos computacionais e é adotada na qualificação de profissionais. As simulações normalmente refletem o comportamento no trabalho da que estão expostos a situações de riscos e que necessitam de treinamento em simulação, evitando a experimentação na realidade, a exemplo de pilotos em treinamento com simuladores de vôo. (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1996).

Conforme Suaia (2010), os jogos de empresa e as simulações são métodos educacionais que promovem uma dinâmica experimentação da realidade de uma organização a partir de uma vivência hipotética que se aproxima das situações reais. Enfim, se caracterizam como métodos que permitem aos estudantes o aprender fazendo por meio de um laboratório de simulação, onde o estudante desempenha um papel central, enquanto o professor assume o papel de orientador deixando de se concentrar na tarefa de transferir conhecimentos através de aulas expositivas.

Na metodologia dos jogos de empresas a experiência do aprender fazendo se concretiza a partir da combinação da abordagem técnica, teórico-conceitual e comportamental no desempenho de papéis através da realização da simulação de uma vivência. Como ressalta Suaia (2010), com a adoção dessa metodologia reduz-se a tendência do estudante perder os conteúdos trabalhados em função dos esquecimentos usuais quando estão submetidos a uma metodologia centrada no professor, ocupando uma posição mais passiva. Com a simulação das ações, ocorre a interação intensa entre os alunos e deles com o professor, favorecendo a internalização dos conteúdos.

A vivência de papéis por meio de simulações permite aos alunos experimentarem a realização das atividades dos gestores identificando os problemas

inerentes à esfera de responsabilidades desse cargo e a necessidade da realização de pesquisas para identificação, seleção, acesso e uso de informações, levando a aprendizagem por meio da atitude investigativa com a adoção de bases conceituais e da associação entre teoria e prática, em especial através da experiência da tomada de decisão que ao mesmo tempo gera inovações e agrega valor às organizações. Assim, essa metodologia oferece melhores condições à interiorização dos conteúdos e à adoção de um novo modelo mental conceitual.

Os métodos de ensino com a adoção dos jogos de empresas podem ser categorizados em seis tipos: o **método diretivo teórico**, o **método diretivo prático**, o **método ativo dirigido**, o **método ativo participativo**, o **método inovador** e o **método operacional**.

A adoção do **método diretivo teórico** implica na determinação de conteúdos, problemas situações e formas de trabalhar. Neste caso, o professor/orientador ocupa um lugar central e detém o poder da tomada de decisão.

Quando o **método diretivo prático** é adotado, o professor/orientador introduz os estudantes na situação problema, oferece as soluções e autoriza a reprodução da ação recomendada. Neste caso, o estudante tem um baixo poder no processo de tomada de decisão.

Já o **método ativo dirigido** é utilizado mais especificamente para situações de simulação do processo de seleção de pessoal, empregado para a identificação de potenciais e habilidades, observando-se as formas de argumentação, as posturas de flexibilidade, capacidade de iniciativa, persuasão e de conhecimentos.

Com a utilização do **método ativo participativo** os estudantes têm algum poder de decisão e é empregado em jogos de empresas mais estruturados, com a realização de debates e painéis.

O **método inovador** é aquele que demanda a formulação de um problema que é apresentado ao grupo que tem o poder de tomar todas as decisões para solucioná-lo, sem que ocorra a interferência do professor/orientador.

Por outro lado, no **método operacional** o professor/orientador apresenta a situação aos estudantes que sozinhos identificam o problema, as possíveis soluções, como também as alternativas mais adequadas para executá-las. Neste caso, a presença do professor/orientador pode ser dispensada a partir de certo momento, sendo imprescindível apenas nas fases posteriores à vivência.

De qualquer modo, em qualquer método adotado torna-se importante o equilíbrio entre teoria e vivência. Ao se estabelecer os conteúdos, deve-se atentar para a distribuição adequada do tempo entre diversas atividades vivenciais e aquelas de caráter mais dirigido, mesclando jogos, simulações, técnicas livres e as dinâmicas de grupo.

À semelhança do modelo usado e aplicado na (FEA-USP) por Sauaia (2010), no desenvolvimento da disciplina e na aplicação da Simulação Empresarial Competitiva na (EAE-UCSal), os estudantes, ao optarem pelos cargos e funções que irão exercer na empresa simulada, tornam-se protagonistas na execução dos papéis escolhidos e são orientados a desenvolverem pesquisas aplicadas. Nessas pesquisas, revisitam conceitos, teorias, técnicas e modelos de gestão.

Ancorados nessa base, da pesquisa aplica, os estudantes são orientados a realizar pesquisas em livros, dissertações e teses para a apreensão de conhecimentos conceituais e motivadores, através do processo indutivo, sendo levados à reflexão sobre a continuidade da carreira acadêmica após a graduação. Também são incentivados à busca por artigos publicados em revistas qualificadas sobre o tema em questão, ao acesso, através da tecnologia de busca da Web, visando à localização e apreensão das diversas fontes de informação, através de discussões temáticas, de outras fontes acadêmicas em setores específicos, bem como a acessar fontes de informação e de técnicas profissionais das várias práticas na gestão.

As pesquisas buscam identificar questões informacionais para a aplicação na solução de problemas específicos, abrangendo o acesso a dados estáticos de mercado, econômicos, financeiros, geográficos, demográficos, de custos e preços da empresa formulada. Para a análise e interpretação dos significados das informações obtidas e, por conseguinte, para a tomada de decisão, considera-se, dessa forma, o aproveitamento das oportunidades possíveis, impedindo ameaças ao ambiente empresarial, especificamente no caso simulado.

Simultaneamente, incorporaram-se discussões sobre temas transversais em contextos da atualidade, assim como questões da sustentabilidade nos focos ambiental, econômicos, social, político e ético, considerando-se se contextos globais internacionais, nacionais e regionais. Em uma integração da práxis pedagógica nas etapas correspondentes e nos textos produzidos pelos estudantes, foram demonstrados, através da análise crítica, os devidos impactos na sociedade em uma relação direta entre a vivência simulada e o ambiente real das organizações e da sociedade.

#### 2.6.4 Resultados esperados da adoção dos jogos de empresas

O desenvolvimento que pode ser alcançado a partir da adoção da metodologia dos jogos de empresas é caracterizado como um processo de mudança que ocorre no trajeto percorrido de uma situação problema para uma situação idealizada, composto por cinco estágios.

O primeiro estágio está relacionado ao nível de acesso à informação de cada estudante e à forma como ela é compreendida e sentida internamente. Se a informação acessada atender às demandas pessoais, será considerada de valor e terá a possibilidade de subsidiar o processo de construção do conhecimento. A informação está externa à mente do estudante e se transforma em conhecimento quando é internalizada.

Nesse primeiro estágio, quando o grupo de estudantes é reunido na sala de aula e tem acesso às informações através do professor/orientador, são estimulados ao desenvolvimento. Desse modo a responsabilidade do professor/orientador é de grande vulto, cabendo a ele adotar uma estratégia que permita a intensa participação do grupo no processo de troca de experiências e tomada de decisão. Com a adoção dessa postura ele promoverá as condições para que ocorra a assimilação e a internalização dos conteúdos pelos alunos.

No segundo estágio o professor/orientador pode estimular a participação e a responsabilidade do grupo, mas não tem grande poder em concretizar essas ações já que esse estágio está diretamente relacionado aos valores e crenças pessoais de cada estudante. No máximo pode agir no sentido de tocar as emoções e os sentimentos dos alunos, podendo ou não gerar a motivação em cada membro da turma.

O processo de mudança é bastante complexo e de enfrentamento de resistências porque, de um modo geral, o ser humano tende a buscar situações de conforto, resistindo às mudanças que normalmente provocam situações novas. Mudar em direção ao desconhecido representa um grande desafio que gera um desconforto grande, fazendo com que muitos evitem esse processo. Por outro lado, existem sujeitos que são capazes de acessar a motivação e avançar em direção ao terceiro estágio que se volta à transformação em si.

Esse terceiro estágio exige um grande esforço das pessoas porque, para concretizar as mudanças, elas precisam desenvolver as habilidades necessárias para tanto. Nesse processo as pessoas precisam buscar novas informações e acessar as tecnologias e recursos que possibilitam o acesso a elas.

O quarto estágio caracteriza-se pela ação individual posterior a todos os demais estágios, representando o fechamento do ciclo de transformação individual que conduz ao quinto estágio, quando se complementa o processo de desenvolvimento. Nesse quinto estágio o sujeito alcança o seu desenvolvimento e se transforma num agente de mudanças, passando a motivar novos adeptos às suas práticas. Nessa fase a ação que antes era individual passa a ser coletiva, quando os sujeitos podem envolver outras pessoas no processo de transformação.

O processo de desenvolvimento pode parecer simples, no entanto, para que ele ocorra é preciso enfrentar limites que atrasam as fases ou mesmo levam à estagnação. Por outro lado, existem forças propulsoras, que acabam por oferecer equilíbrio a esse processo desafiador e que assim acabam favorecendo o aparecimento das condições geradoras das transformações. O quadro 5 sintetiza a apresentação das forças restritivas e propulsoras e, de alguma maneira, também indica que no processo de desenvolvimento todo ser humano necessita de apoio para superação das forças restritivas e para atingir as forças propulsoras do seu crescimento humano e intelectual.

#### Quadro 5

##### Síntese das forças restritivas e forças propulsoras do processo de desenvolvimento

Forças restritivas	Forças propulsoras
Crenças e valores individuais	A eterna insatisfação e a busca de novos significados para a vida
Pressão de grupos	As capacidades e potenciais ilimitados que necessitam de estímulos para se manifestarem.
Dificuldades pessoais	A constatação de que as mudanças ocorrem de forma difusa ou clara.
Falta de acesso às informações necessárias à evolução dos próximos estágios	O instinto de sobrevivência que nos impele à ação quando nos sentimos ameaçados.
Medo de errar, reforçado pela cultura ocidental, que nos prepara para o perfeccionismo.	

**Fonte:** Adaptação do autor baseada em Gramigna (2006).

As simulações são ferramentas valiosas para a aprendizagem porque favorecem a superação das forças restritivas e fortalecimento das forças propulsoras, já que nelas os participantes podem simular ou representar papéis, através da representação de cargos e funções, vivenciando experiências conflituosas que, por não corresponderem à realidade concreta, tendem dar uma visibilidade maior dessas forças restritivas e

propulsoras. A experiência vivida na simulação é condensada e sempre representa situações que podem ocorrer no ambiente de trabalho em períodos mais longos.

Segundo Tavares (2000) o ambiente competitivo pode ser sistematizado através da utilização dos jogos de empresa com situações de simulação. Esse autor defende que a simulação é um instrumento útil para a análise do ambiente competitivo que impõe o uso de metodologia para que a empresa atinja o autoconhecimento e, ao mesmo tempo o conhecimento dos concorrentes, gerando a ampliação e diversificação dos cenários econômicos, mercadológicos, financeiros, com a composição de custos e despesas e, principalmente, projetando os resultados possíveis com determinadas variáveis de probabilidades que possam impactar a empresa em um determinado horizonte temporal, o que corresponde à relação de causa-efeito e resultados desejados.

Esse tipo de recurso cria uma representação mental e um conjunto de conceitos adequados à aplicação no ambiente competitivo, favorecendo a empresa posicionar-se, analisando, antecipando e reagindo aos movimentos da concorrência. Essa metodologia tem como objetivo apoiar os futuros tomadores de decisões a interpretar a inteligência competitiva e formularem alternativas estratégicas. Caracteriza-se como uma técnica que permite a criação de um universo prático com várias possibilidades, a partir da enumeração das alternativas de ações da empresa e suas inter-relações correspondentes.

Segundo Ho e Weigelt (1977) citado por Tavares (2000), essa metodologia pode ser utilizada pelos administradores para:

- a) criar uma linguagem comum voltada à modelagem de situações estratégicas;
- b) classificar situações e transferir *insights* estratégicos;
- c) canalizar recursos para ativos que melhorem a posição competitiva da organização;
- d) gerar prescrições específicas se informações relevantes e suficientes estiverem disponíveis.

A simulação pode, nessas circunstâncias, colaborar para o estabelecimento das possibilidades futuras, mediante projeções, contribuindo decisivamente para refinar as ações que constarão do plano estratégico, uma vez que reproduz artificialmente as alternativas visualizadas em dada realidade. Como consequência, através de uma forma mais objetiva e rápida, os futuros administradores podem desenvolver planos com maior precisão estratégica para o sucesso de suas organizações.



A aplicação da simulação como recurso analítico pode gerar novas idéias ou reforçar idéias já consolidadas, portanto, torna-se uma ferramenta útil para a gestão estratégica, inclusive para incorporar possibilidades sobre o futuro envolvendo as incertezas. No nível do ambiente competitivo, essa teoria pode ajudar a classificar situações estratégicas para tomada de decisões, mesmo que todas as variáveis e parâmetros que envolvam esses cenários não sejam ainda suficientemente conhecidos.

Além disso, essa metodologia possibilita a conscientização da necessidade de aprendizagem constante. Como ressalta Tavares (2000) uma postura orientada para o aprendizado é fundamental para a implantação do processo de gestão estratégica. O futuro administrador deve ter clareza de que o aprendizado gera o capital intelectual que se constrói gradualmente no correr dos anos e ao longo da vida, mas que, por outro lado, pode perder seu valor em casos de ocorrências de mudanças nos ambientes competitivos.

Para o processo de aprendizagem, a extrapolação de possibilidades e potencialidades é um fator crítico, que modifica o contexto interpretativo e permite que as pessoas reflitam sobre os procedimentos e as bases que sustentam suas decisões. Assim, torna-se mais evidente o que se poderia fazer em uma situação futura, ultrapassando a tendência de reprodução de atividades rotineiras e desenvolvendo um espaço para a criatividade, o que torna a empresa mais produtiva.

Outro aspecto fundamental e que associa a metodologia dos jogos de empresas ao desenvolvimento da competência em informação é a necessidade de preparar o futuro administrador para lidar com um grande volume de informações necessárias ao processo de tomada de decisão. Assim, torna-se imprescindível ao futuro profissional da Administração o desenvolvimento de competências informacionais que o torne capaz de realizar a busca e o rastreamento da informação necessária, a coleta dos dados, a organização da informação de forma adequada, classificando, analisando, compartilhando informações oportunas, relevantes, confiáveis, distribuindo e disseminando essas informações entre seus parceiros. A importância da informação relacionada aos ambientes externos e internos da organização, da busca, acesso e uso da informação de qualidade é incontestável para a geração do pensamento estratégico. Pode-se dizer que o pensamento estratégico converge para a produção da informação estratégica, o que em uma amplitude desafiadora converte-se em inteligência informacional.

De caráter desafiador, e através de um processo gerencial e empreendedor, essa proposta de simulação empresarial competitiva, objetiva ampliar essa prática até que se atinja a condição de sujeito autônomo e consciente, de uma forma mais ampla em conhecimento, consciência crítica, ética e de cidadania. Busca-se, assim, a incorporação de uma visão de mundo aos conhecimentos teóricos e práticos para o despertar da formação profissional baseada na concepção de um ser humano integral

Dentro dessa perspectiva, percebeu-se a importância de desenvolver uma experiência no ensino da Administração que, ao mesmo tempo, ampliasse as possibilidades da aprendizagem no campo e também introduzisse a temática da informação buscando iniciar os estudantes no desenvolvimento de competências em informação. Assim, com esse propósito, a experiência da disciplina “Estágio Supervisionado II – Simulação Empresarial Competitiva” com a aplicação da metodologia dos jogos de empresas foi ajustada com a promoção de modelos de aprendizagem autônoma, com a mediação docente e sessões de orientação especializada, de modo que se pudesse agregar à formação acadêmica do administrador o desenvolvimento da sua competência em informação, visando assegurar a construção das bases do pensamento estratégico.

### 3 CONTEXTO EMPÍRICO DA PESQUISA

O tema escolhido para a pesquisa proposta é o da “Competência informacional para o pensamento estratégico”, já que este está relacionado às atividades docentes desenvolvidas no Curso de Administração de Empresas da UCSal, mais especificamente na disciplina Estágio Supervisionado II – Simulação Empresarial Competitiva.

O estágio curricular para o ensino superior é objeto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96 de 20/12/96, que considera os estágios como uma forma de complementação do ensino e aprendizagem acadêmica. A LDB considera que o estágio é uma forma de complementação do ensino e aprendizagem acadêmica, e determina que os estágios devem ser “[...] planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares, a fim de se constituírem em instrumento de integração, em termos de treinamento prático, de aperfeiçoamentos técnicos, cultural, científicos e de relacionamento humano.”

Para a conclusão do curso de graduação e obtenção do título de bacharel em Administração da UCSal, o processo do estágio segue as normas gerais e específicas do Conselho de Ensino e Pesquisa da UCSal (CONSEP), tornando-se obrigatório e sendo desenvolvido em duas etapas: Estágio Supervisionado I e II.

As atividades previstas para o Estágio Supervisionado I são de caráter individual, realizado em organizações empresariais e perfazendo um total de 153 horas. Já o Estágio Supervisionado II - Simulação Empresarial Competitiva, também com carga horária de 153 horas, deve ser realizado após a conclusão do Estágio Supervisionado I, que é seu pré-requisito. Trata-se de uma disciplina alicerçada na prática intensiva de pesquisas informacionais e de campo para a tomada de decisões administrativas, gerenciais e estratégicas, abordando variáveis externas e internas, nos vários campos da Administração de Empresas, tais como a gestão, organização, marketing, finanças, produção, recursos humanos, competitividade, análise comportamental e processos de mudança resultantes das prospecções que são realizadas pelos estudantes e é aplicada sob regime de intensa concorrência e administração sob pressão, desenvolvida em etapas onde são simuladas ocorrências do mundo real através do modelo de simulação estratégica empresarial, inspirado na técnica de jogos de empresas e de negócios.

As simulações são ferramentas valiosas para a aprendizagem. Os participantes podem simular ou representar papéis, através da representação de cargos e funções. Essa técnica pode ser conduzida na forma de um jogo ou desempenhada através de recursos computacionais. A experiência simulada condensa o que poderia acontecer no trabalho durante um determinado período. As simulações normalmente refletem o comportamento no trabalho da mesma forma que os pilotos em treinamento o fazem com simuladores de voo. (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1996).

O primeiro contato deste pesquisador com a temática da simulação se deu em uma experiência do jogo de negócios por ele vivida em 1978, quando cursava a graduação em Administração. Essa experiência foi muito marcante, a ponto de que passados cerca de trinta anos, as sensações vividas não foram esquecidas. O escopo do jogo e as principais ocorrências, os principais conceitos utilizados para a tomada de decisões e os resultados alcançados permanecem vivos na sua memória. A metodologia então adotada não contou com recursos computacionais, somente calculadoras, realização de reuniões, discussões dos problemas e das situações na busca do resgate do conhecimento tácito da equipe para a construção conceitual que sustentaria a tomada de decisões, o estabelecimento das relações de causa e efeito esperadas, ou seja, os resultados desejados.

A convivência intensa em equipe, lidando com os diferentes “pensares”, lidando com situações oscilantes de mercado e pressões constantes, gerava desafios e competição em clima de forte concorrência e de descontinuidades dos fatores econômicos e mercadológicos. O delineamento metodológico desse processo de ensino-aprendizagem tornou essa experiência inesquecível e ainda maior a paixão deste pesquisador pelo aprender, pelo ensinar, pela busca de compreender o ser humano no contexto organizacional e, acima de tudo, a paixão pela Administração como ciência, técnica ou arte, altamente integradora na busca de saberes e conhecimentos.

Essa importante vivência, associada à experiência profissional e docente na área da Administração, fez com que em 2003 este pesquisador, na condição de docente da UCSal, desenvolvesse um simulador para experiências empresariais competitivas, seguindo a metodologia dos jogos de empresas, como também o programa da disciplina Estágio Supervisionado II.

No mesmo ano de 2003 foi implantado o projeto do Estágio Supervisionado II – Simulação Empresarial Competitiva, que tem por objetivo desenvolver uma vivência de aprendizagem ligada às atividades de caráter acadêmico-profissionalizantes. Essas

atividades são executadas através da integração de ambientes virtual e presencial, tendo como produto final a apresentação de relatórios e projeto como trabalho de conclusão do curso.

Através dos processos desenvolvidos, deseja-se que o estudante esteja mais bem preparado nos diversos contextos e disciplinas que envolvem o todo da Administração de Empresas e, principalmente, melhor preparado quanto à competência informacional como base de sustentação para o desenvolvimento da aprendizagem, considerando-se não somente recursos materiais, tecnológicos e financeiros, mas também as questões humanas, da sociedade e do mundo globalizado, trabalhando, motivando e despertando-os para os principais focos do conhecimento, tomando por base as orientações da UNESCO de que a Educação deve estar voltada aos processos de **“Aprender a aprender; Aprender a fazer; Aprender a viver juntos e Aprender a ser.”**

Essas experiências de aprendizagem ligadas à resolução de problemas organizacionais e estratégicos podem ser originais ou adaptadas por um mediador como atividade de ensino-aprendizagem na formação dos estudantes.

### 3.1 ATIVIDADES DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

A Simulação Empresarial Competitiva, atividade do Estágio Supervisionado II é realizada em etapas que envolvem os processos de pesquisas informacionais para a análise e tomadas de decisões nos vários campos da administração de empresas, abrangendo principalmente o planejamento estratégico, as áreas, mercadológica, de produção, de marketing, produção, materiais, recursos humanos, contábil, financeira e organizacional, sistemas de informações gerenciais e a avaliação dos resultados obtidos, centradas em um modelo padrão, estruturadas em quatro pilares setoriais, ou seja, quatro diretorias e setores.

A modelagem da disciplina tem por objetivo proporcionar aos estudantes, através da gestão participativa, a aprendizagem sobre convivência no trabalho, o desenvolvimento do trabalho em equipe, viabilizando as melhores soluções estratégicas para o caso de uma empresa simulada em suas diversas etapas e setores.

Essas atividades são realizadas em sete etapas, sendo que, além dessas etapas, os estudantes devem produzir relatórios para a avaliação dos resultados da

aprendizagem e da simulação empresarial, utilizado também os recursos do modelo em planilha eletrônica desenvolvido para tal objetivo. (ANEXO A).

Os resultados desejados são que os estudantes tenham uma vivência profissional ligada a atividades de caráter acadêmico-profissionalizante, executado em modelo próprio; desenvolvam competências para a realização de pesquisas, identificando e recuperando informações técnico-conceituais, referenciais, como também executem pesquisas de campo, através de diversos recursos e fontes, desenvolvendo o processo analítico dessas informações, organizando-as e tratando-as para subsidiar o processo decisório.

Desta forma, busca-se propiciar uma visão integrada e sistêmica para a aplicação dos conceitos de gestão e de teorias apresentadas nas diversas disciplinas do Curso de Administração de Empresas. Busca-se propiciar também a experiência dos processos de negociação, inovação, criatividade e principalmente de conclusão e avaliação dos resultados conquistados, tendo como produto final a apresentação de projetos e relatórios, como trabalho de conclusão do curso.

Assim sendo, testa-se na prática os resultados da qualidade das pesquisas informacionais, o desenvolvimento da aprendizagem, a análise e a organização das informações de campo e a competência desses estudantes na tomada de decisões. Tais decisões devem ser pautadas em padrões estratégicos empresariais, em aspectos éticos e na valorização da gestão participativa durante a simulação, que se dará através dos papéis de pesquisadores, empreendedores, gestores de empresa e consultores, semelhantes aos vivenciados pelos administradores de empresa no mundo real.

### 3.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

O Estágio Supervisionado II – Simulação Empresarial Competitiva tem como objetivo desenvolver as seguintes competências e habilidades:

- a) formação humanística e a competência para a elaboração de pesquisas e uso das fontes informacionais para o desenvolvimento do pensamento crítico e visão global, que habilite o estudante para a compreensão do meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;

- b) utilizar raciocínios lógicos, críticos e analíticos, operando com valores e formulações quantitativas e qualitativas, estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos;
- c) compreender o todo administrativo, a partir das pesquisas e conjuntos informacionais, de modos integrados, sistêmicos e estratégicos, bem como suas relações com os ambientes externos que afetam as organizações;
- d) desenvolvimento da competência em informação;
- e) capacidade de identificar e resolver os problemas e enfrentar desafios organizacionais com flexibilidade e adaptabilidade;
- f) ordenar atividades e programas de pesquisas, informações, organização, análise, diagnose, identificando e dimensionando os riscos para a tomada de decisões;
- g) trabalho em equipe, pensamento estratégico, liderança, criatividade e lidar com modelos de gestão inovadores;
- h) selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais;
- i) selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns;
- j) articular a aprendizagem e o conhecimento sistematizado com a ação profissional;
- k) exercitar a criatividade, intuição, percepção e exposição, como formas laterais de pensar e de aprendizagem, analisando e expondo problemas e soluções por óticas lógico-rationais e não racionais;
- l) identificar as necessidades e oportunidades de desenvolvimento voltado para o mercado;
- m) identificar com maior clareza a finalidade de seus estudos e mensurar suas possibilidades;
- n) avaliar suas próprias deficiências e as possibilidades de aprimoramento pessoal e profissional;
- o) conceituar e consolidar o processo de gestão administrativa e de negócios através da avaliação integrada desde as pesquisas, de conceitos e práticas, elaboração, organização, implantação, controle e avaliação.

### 3.3 ETAPAS DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

A simulação empresarial competitiva se realiza a partir de um caso (ramo empresarial), selecionado para estudo de todos os times (equipes). Ela se desenvolve em sete etapas no decorrer do semestre, tendo cada uma delas a finalidade de discutir, pesquisar conceitos e redes de informações estratégicas, para apropriação dessas informações e suas aplicações em cada etapa, sendo que, somente iniciarão a etapa seguinte, uma vez cumpridos os requisitos da etapa anterior.

No curso de toda experiência é utilizado o recurso de simulador em planilha eletrônica para entrada de dados, demonstração das mudanças promovidas, apuração e comprovação dos resultados obtidos.

O caso selecionado sempre corresponde a uma empresa padrão para a simulação, desenvolvida em cenário adverso, apresentando resultados insatisfatórios através do seu processo histórico e cultural, com registros acerca de peculiaridades das ocorrências no espaço e tempo de sua existência. Trata-se de uma empresa industrial e comercial de pequeno porte, que apresenta dificuldades, mas que tem possibilidades de encaminhar soluções, de se desenvolver e crescer, a depender das decisões e encaminhamentos elaborados por cada time.

O desempenho de cada equipe se revela e é avaliado desde as pesquisas iniciais até a elaboração do plano de gestão, de negócios, plano estratégico e competitivo, bem como da qualidade das decisões que tomarem frente aos desafios, ameaças e oportunidades identificadas e exploradas no transcorrer dos trabalhos. Na avaliação observa-se a intensidade do empenho individual de cada membro e coletivo do time tanto na geração quanto na exposição das soluções.

As atividades envolvem as áreas estratégica, mercadológica, de produção, de materiais, de recursos humanos, contábeis, financeira e organizacional, centradas em um modelo padrão, estruturadas em quatro pilares setoriais, ou seja, quatro diretorias e setores.

As sete etapas são realizadas em uma seqüência lógica de objetivos, como explicitado a seguir:

Etapa 1: Formação dos grupos de trabalho e realização das pesquisas iniciais, conforme orientações pré-definidas.

Etapa 2: Realização de pesquisas de informações técnicas, conceituais e de campo.



- Etapa 3: Execução da análise crítica da empresa modelo, dos conjuntos informacionais e dos grupos, através dos resultados obtidos nas etapas anteriores e no estudo de caso.
- Etapa 4: Elaboração do plano de gestão estratégica e da simulação dos resultados (simulação financeira otimizada).
- Etapa 5: Apresentação da campanha de divulgação comercial e eleição dos melhores trabalhos, com foco estratégico, comercial e de marketing.
- Etapa 6: Avaliação e auto-avaliação dos grupos quanto ao processo e aos resultados obtidos e à rede informacional desenvolvida.
- Etapa 7: Divulgação dos resultados e classificações finais das equipes.

### 3.4 COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

Cada equipe de trabalho deve ser formada de três a cinco estudantes, que devem assumir cargos, funções e responsabilidades inerentes à Administração empresarial. Esses cargos e funções são definidos da seguinte forma:

- a) **diretor geral:** coordena as atividades de pesquisas informacionais da simulação, bem como assegura o cumprimento das tarefas dos demais diretores, tendo sempre o posicionamento final no processo analítico e decisório global da empresa, elaborando as avaliações qualitativas finais e diferenciais de cada integrante da equipe de trabalho;
- b) **diretor comercial e de marketing:** responsável pelas pesquisas informacionais das atividades comerciais, mercadológicas e de logísticas, bem como desenvolver as estratégias e alternativas internas e externas para o processo decisório entre vendas e produção, logística comercial e políticas mercadológicas;
- c) **diretor de produção:** responsável pelas pesquisas informacionais das atividades de produção, compras de materiais e insumos diretos e indiretos de produção, custos industriais, e estoques, desenvolve, planeja e implanta em conjunto com o setor comercial e financeiro as políticas e projetos que garantam os volumes adequados de produção e atendimento às vendas;
- d) **diretor administrativo e financeiro:** responsável pelas pesquisas informacionais das atividades financeiras e a consolidação financeira e

organizacional, incluindo a divulgação dos novos conjuntos de informações quantitativas e qualitativas da simulação. (Cargo/função que pode ser desmembrado caso a equipe tenha cinco componentes).

No caso de equipes formadas por três estudantes, adota-se a composição de uma Diretoria Colegiada, integrada pelos Diretores Geral, Comercial, de Marketing e de Produção. Essa Diretoria Colegiada é formada para as decisões e aprovações finais do processo de negociação, gerencial e decisorial, pertinente a cada área de atuação e global, ou para as decisões e aprovações finais.

### 3.5 ESTRUTURA PROGRAMÁTICA DA DISCIPLINA ESTÁGIO SUPERVISIONADO II – SIMULAÇÃO EMPRESARIAL COMPETITIVA

Para uma compreensão mais clara da estrutura programática da disciplina Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva, sua ementa, seus objetivos, metodologia, avaliação e material bibliográfico de referência estão descritos nesta subseção. Quanto às competências e habilidades que se busca desenvolver, se encontram descritas na subseção 3.2 deste trabalho.

#### 3.5.1 Ementas

As ementas se classificam em geral, que trata da disciplina de um modo geral, e específica a cada etapa de desenvolvimento das atividades. A ementa geral da disciplina é composta da seguinte forma: “Atividades de estágio com prática intensiva de Simulação Empresarial e Jogo de Empresas, envolvendo o processo de tomada de decisão nos vários campos da administração de empresas, Organização, Planejamento, Marketing, Produção e Materiais, Serviços, Recursos Humanos, Finanças, Sistemas de Informações Gerenciais, Criatividade, Competitividade e Avaliação de Resultados, através de simulação empresarial com abordagem comportamental através das vivências dos participantes e, envolvendo pesquisas conceituais e decisões práticas por meios de recursos em simulador através de planilha eletrônica.”

A seguir, o Quadro 6 apresenta as ementas de cada uma das etapas de desenvolvimento do Estágio Supervisionado II:

**Quadro 6 – Ementas das etapas da disciplina Estágio Supervisionado II**

<b>Etapa</b>	<b>Ementa</b>
Etapa 1	Entendimento e descrição do processo. Leitura e estudo do manual orientativo. Pesquisas iniciais sobre trabalho. Elaboração do planejamento para o semestre e etapas do Estágio II. Entrega do primeiro relatório parcial. Formação oficial dos times e preenchimento do formulário ES-001, em duas vias, digitadas, justificadas e assinadas.
Etapa 2	Elaboração de pesquisas para levantamento de informações teóricas e técnico-conceituais, informações referenciais e de campo, envolvendo as principais áreas da empresa e da administração como: competitividade, ética, gestão ambiental, social, projeções de índices econômico-financeiros, de análise do regime de impostos. Elaboração das informações, entrada de dados no simulador e apuração do processo decisório e de novos resultados. Elaboração de comentários e análises. Entrega de relatórios pelos componentes dos times conforme solicitações do manual de orientação e calendários de eventos.
Etapa 3	Elaboração de análise crítica da situação atual da empresa e/ou ano anterior, comentando não só os resultados quantitativos, mas realizando uma análise qualitativa externa e interna da empresa, como também gerencial, da estruturação operacional e não operacional, global e setorial. Análise crítica da formação, organização e desempenho do time, do desempenho individual dos componentes, conforme diretrizes e calendário de eventos.
Etapa 4	Projeção Anual do Plano de Gestão e Visão Ampliada: Síntese da simulação e elaboração de novas propostas do plano de gestão dos negócios, com o foco na <b>otimização do negócio</b> até o limite de uma <b>receita bruta anual</b> de R\$ 2.400.000,00. Utilização do manual orientativo, diretrizes e calendário de eventos na elaboração da simulação numérica através do simulador. Aplicar as definições das etapas 1, 2 e 3, para <u>promover a reestruturação, visando comprovar a viabilidade ou não da empresa</u> . Utilizar as capacidades produtivas instaladas, exigindo grande capacidade de análise, de criatividade, de decisão, trabalho em equipe e, principalmente, a execução do processo gerencial. A Etapa 4 é composta de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) plano de gestão e estratégico de curto e longo prazo;</li> <li>b) simulador de decisões e resultados através de planilha eletrônica composta do posicionamento estratégico, ações e simulações dos planos de marketing, produção, compras, custos, estoques, recursos humanos, finanças, demonstrativo de resultados, balanço patrimonial, fluxo de caixa, análises operacionais, funcionais, financeiras, econômicas, resultados gerais, comentários e justificativas;</li> <li>c) idealização de uma possível ampliação da empresa, baseada nas <b>pontencialidades</b> do negócio em três cenários: Local, Estadual e Regional, identificadas no ano projetado;</li> <li>d) análises comparativas através de quadros, gráficos e relatório conclusivo.</li> </ul>
Etapa 5	Apresentações dos resultados obtidos na simulação otimizada. Apresentação e eleição dos melhores conjuntos de: marca, logomarca, slogan, jingle, comercial publicitário e institucional.
Etapa 6	Auto-avaliação dos times, avaliação do processo de simulação, aprendizagem, vivências e conclusões finais.
Etapa 7	Etapa final de divulgação dos resultados e dos times campeões de cada turma, campeão geral e entrega dos certificados aos vencedores.

**Fonte:** elaboração do autor.

### 3.5.2 Objetivos

Propiciar aos participantes experiências de aprendizado, testando na prática as teorias aprendidas nas diversas disciplinas do curso de administração de empresas,

pautando suas decisões dentro de padrões competitivos empresariais e entre os times, a valorização da gestão participativa através de decisões em equipe, ao desempenhar na simulação os diversos papéis de empreendedores, gestores de empresa e consultores, semelhantes ao mundo real.

### 3.5.3 Encadeamento lógico-temporal das etapas

O modelo e o calendário utilizados para a realização das pesquisas numéricas, realização das análises, do plano de gestão, do planejamento, das projeções numéricas, comparações de períodos, conclusões e formulações de comentários, são o de projeção anual (doze meses fechados). Portanto, todas as decisões e projeções terão de levar em conta esses períodos e condições.

As análises devem considerar três períodos: o ano 1 (que é o ano anterior ou atual, já fornecido e que deve ser ajustado na etapa 2); o ano 2 (que será o ano projetado com foco na simulação otimizada, e que ocorrerá na etapa 4); e o ano 3 (trabalhado após a simulação otimizada e denominada de “visão ampliada”, e que também ocorrerá na etapa 4). A evolução do trabalho através das etapas pode ser observada no exame da Figura 6.

**Figura 6 - Etapas da Simulação Empresarial Competitiva**

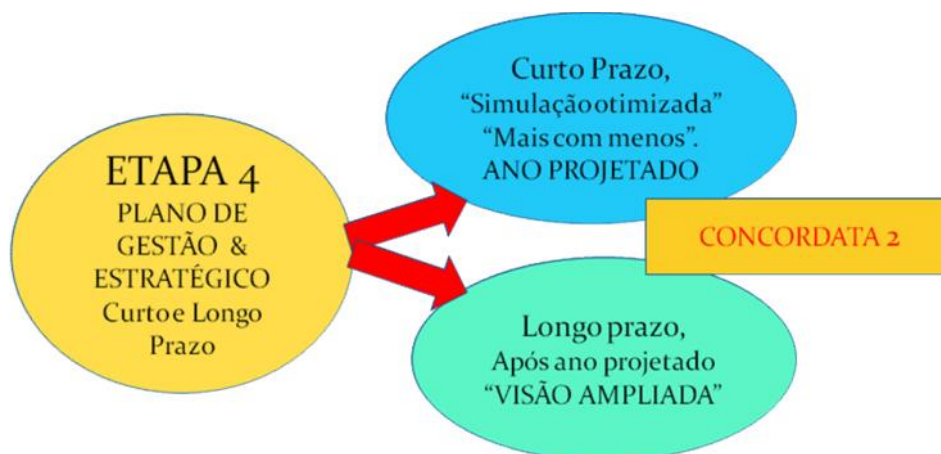


**Fonte:** Elaboração do autor.

A etapa 4 representa um momento chave do desenvolvimento da disciplina, já que nela os grupos devem expor o plano de gestão e estratégico que foram capazes de produzir, realizando a simulação otimizada para a projeção de uma visão ampliada, apresentando seus resultados em relatório acompanhado da planilha gerada no simulador em modo

impresso e em mídia (CD-ROM). Nessa etapa as equipes devem demonstrar se foram capazes de produzir uma visão sistêmica, como ilustra a Figura 7.

**Figura 7 - Processo da etapa 4 para uma visão sistêmica**



**Fonte:** elaboração do autor.

A demonstração financeira analítica tem o objetivo de, após a conclusão da reestruturação e do plano de gestão da empresa, comprovar e demonstrar sua viabilidade no curto prazo (ano 2). Portanto, a criatividade do time, a capacidade analítica, o trabalho em equipe e o processo decisório são fundamentais, uma vez que estão limitados a um valor máximo de receita bruta anual.

Todas as projeções anuais devem respeitar a qualidade dos trabalhos e pesquisas elaboradas em todas as etapas anteriores, e a aplicação das decisões deve ser fundamentada, conceituada e justificada, com a formulação de comentários e apresentação do relatório final, que é conclusivo da nova situação operacional e financeira da empresa. No caso do surgimento ou descobertas de melhores informações, obtidas em pesquisas externas, estas deverão ser refeitas, justificadas, com anexação dos novos comprovantes e/ou fontes das pesquisas.

O objetivo da simulação otimizada é levar a empresa em foco a uma maximização da estrutura funcional, produtiva, mercadológica e financeira, utilizando o máximo da sua capacidade de produção instalada, combinada com 100% de eficiência na utilização da mão de obra, minimizando assim a questão de investimentos e, sobretudo, conhecendo a possibilidade e a rentabilidade dessa otimização através de medidas que os diretores determinarão a partir das análises produzidas.

Após a conclusão das análises específicas de cada área, as equipes devem comprovar a viabilidade ou não do negócio e em quais volumes, valores e impactos das decisões e ações nos resultados da empresa. Nessa etapa as equipes não podem realizar investimentos para ampliar a capacidade instalada e devem manter o limite de vendas brutas anuais no valor de R\$ 2.400.000,00. Desta forma não ultrapassarão os limites de receitas brutas para enquadramento no regime de impostos do Super Simples Nacional. Enfim, na etapa 4 cada equipe deve minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes da empresa através de um forte processo gerencial e decisório, com o menor investimento possível.

Com base nos conhecimentos adquiridos nas etapas 1, 2 e 3, como também nas aulas orientativas e através das pesquisas realizadas nas fontes de informação, os grupos devem evoluir para a análise estratégica qualitativa e quantitativa de todos os setores envolvidos, propondo um novo plano de gestão empresarial, indicando as soluções e ações selecionadas, acompanhadas de comprovação numérica elaborada em conjunto através do Simulador e desenvolvidas em planilha eletrônica. A metodologia estrutural dos trabalhos e relatórios deve seguir a similaridade de um **plano de negócios**, combinada às orientações do manual e dos procedimentos para trabalhos acadêmicos.

#### 3.5.4 Metodologia

Aulas presenciais em sala para as orientações gerais no início do semestre letivo e durante cada etapa. Orientações em laboratório para utilização do simulador do estágio. Desenvolvimento em laboratório ou em sala das etapas de simulação, processo decisório e criativo. Pesquisas, desenvolvimento e elaboração externa dos trabalhos. Em laboratório ou em sala são realizadas consultorias e orientações aos times para compra e venda de produtos e serviços, máquinas e equipamentos, como também a divulgação dos “rankings” parciais e gerais das classificações dos times.

#### 3.5.5 Avaliações

Verificações parciais são realizadas para avaliação do desenvolvimento e resultados através dos pontos de controle e da conclusão das etapas com apresentação de relatórios nas datas programadas no calendário de eventos. Apresentações são realizadas conforme as orientações específicas das etapas, as quais são pontuadas e

ponderadas através de peso específico da etapa em avaliação, de modo que se vá formando a pontuação acumulada da equipe. Em função da participação e atuação particular de cada componente durante os trabalhos, podem ser emitidas notas individuais diferenciadas da média do grupo.

### **3.5.6 Material orientativo, referencial bibliográfico e de interlocutores qualificados**

Utiliza-se o manual orientativo do aluno e os procedimentos do Estágio Supervisionado II – Simulação Empresarial Competitiva. Pesquisam-se: livros e bibliografias das áreas de atuação em análise, que devem ser selecionados pelos alunos, sendo obrigatória a indicação de todas as fontes utilizadas na lista de referência do trabalho, incluindo-se *sites* de informações referenciais que informam previsões das áreas econômicas financeiras e mercadológicas, como também jornais, revistas e periódicos.

Outros professores podem ser consultados, bem como profissionais de áreas específicas que possam elucidar dúvidas e oferecer informações relevantes. Além disso, os estudantes devem identificar e localizar informações através de vários ambientes e canais de acesso à informação.

Todas as fontes de informação devem estar descritas na lista de referências utilizadas e consultadas, sendo de fundamental importância que todas sejam utilizadas nas argumentações e fundamentações para as decisões tomadas e ações realizadas, mencionadas e citadas nos textos específicos de modo adequado às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

#### 4 TRAÇADO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Nesta subseção é apresentado o traçado metodológico para a concretização da pesquisa, o que justificou a sua realização, o problema formulado, a hipótese levantada, os objetivos, o universo e a amostra da pesquisa, o método de investigação, as técnicas de coleta das informações e os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados obtidos, para discussão, interpretação e elaboração das conclusões do estudo.

A justificativa para a realização desse estudo nasceu da elaboração de uma percepção imediata da experiência do pesquisador na realização da disciplina Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva, quando se observava a necessidade de inserção dos graduandos em Administração no conhecimento dos recursos de informação, das possibilidades de acesso à informação, do processo de identificação, seleção e uso das informações para produção das análises gestoras de maneira mais eficiente. A essa percepção primeira foram agregados conhecimentos da área da Administração, apresentados no capítulo 2 dessa dissertação, onde teóricos dessa área afirmam com ênfase a importância da informação para o trabalho do administrador.

A essa experiência da docência da Simulação Empresarial Competitiva e aos conhecimentos da Administração, juntou-se o conhecimento que se pode construir ao longo do Mestrado em Ciência da Informação, em especial sobre a importância da competência em informação no mundo contemporâneo. Os conhecimentos construídos durante o Mestrado foram ancorados aos da Administração, apontando pontos de interseção entre essas duas áreas científicas e reforçando uma compreensão cada vez mais sólida de que a informação, por ser um elemento fundamental e estruturante do trabalho do gestor, exige uma introdução deste no conhecimento necessário para lidar com a informação.

Nos tempos atuais, de acelerado desenvolvimento das tecnologias da comunicação e informação, de expansão da produção técnica e científica e do conseqüente crescimento da produção de informações, as atividades humanas exigem um domínio quanto ao uso das informações que estão na base do desenvolvimento econômico e social.

No campo da Administração há uma consciência sobre a importância da informação, entretanto, ainda existe um considerável desconhecimento sobre a



necessidade da sua organização e da formação de seus profissionais para a sua utilização mais eficiente.

Ao reconhecer a importância da informação no mundo globalizado, a Administração se restringe a pensar sobre o desenvolvimento e a aplicação de sistemas informatizados nos ambientes de gestão. Aponta com clareza a necessidade de seus profissionais estarem atentos ao valor da informação para os negócios, entretanto, falta-lhe a compreensão quanto à necessidade de formá-los proficientes em informação. Há ainda uma visão bastante reduzida quanto aos saberes especializados da Ciência da Informação, no que diz respeito à organização dos conteúdos, como também da contribuição que esta pode oferecer na formação da competência informacional entre os administradores, favorecendo o sucesso de suas atividades profissionais.

Assim, acreditou-se que um estudo realizado sob as bases teóricas da Ciência da Informação, focalizando o desenvolvimento de competências em informação na formação dos profissionais de Administração, se justificaria pela possibilidade de se oferecer uma contribuição no sentido de ampliar ações interdisciplinares entre essas duas ciências, apontando caminhos para o desenvolvimento de programas de formação de competências em informação no ensino superior, a partir da experiência concreta realizada neste estudo.

Um estudo nesta linha poderia ainda contribuir para que a Administração e seus futuros profissionais venham a compreender mais profundamente a importância de se valorizar não apenas a informação enquanto insumo, mas também a sua organização, os ambientes e recursos informacionais e as formas de acessá-las e utilizá-las, despertando-os para o trabalho integrado com a Ciência da Informação. Essa foi a perspectiva que norteou a formulação do problema de pesquisa, sua hipótese, seus objetivos e o delineamento metodológico da investigação que são apresentados a seguir.

#### 4.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em que medida as atividades voltadas ao desenvolvimento da competência em informação para a tomada de decisões, na disciplina “Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva” têm proporcionado aos estudantes do Curso de Administração da UCSal uma compreensão sobre a importância do contínuo

desenvolvimento de suas competências para a recuperação e o uso da informação no ambiente de trabalho do administrador?

## 4.2 HIPÓTESE

As atividades desenvolvidas no “Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva” tem propiciado aos estudantes a ampliação da aprendizagem sobre a importância das pesquisas, levantamento e uso das informações qualificadas para a aquisição de uma visão sistêmica dos processos de gestão empresarial. A partir disso, identifica-se que os estudantes passam a compreender melhor a necessidade de desenvolverem suas competências em informação.

## 4.3 OBJETIVOS

### 4.3.1 Geral

Verificar o nível de compreensão que os estudantes adquiriram acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”.

### 4.3.2 Específicos

- Identificar quais os ambientes, canais e fontes de informação que os estudantes mais utilizaram para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico;
- Verificar o grau de compreensão que os estudantes passaram a ter sobre a importância das ações ligadas ao uso da informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação, para o planejamento estratégico;
- Identificar as possíveis dificuldades dos estudantes na busca, acesso e uso das informações para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico;
- Verificar o grau de compreensão que os estudantes desenvolveram sobre a importância de avaliar e utilizar as informações de forma crítica e ética para a resolução de problemas e tomada de decisões.

### 4.3.3 Métodos adotados

A pesquisa foi concretizada a partir da utilização integrada de dois métodos; o do estudo de caso e da pesquisa participante. O caso estudado foi a da disciplina Estágio Supervisionado II do Curso de Administração da UCSal, do qual o pesquisador participa como professor, o que levou à adoção do método da pesquisa participante, já que o estudo foi realizado com base na própria experiência de ensino aplicada pelo pesquisador na sua atividade docente. Como esclarece Gil (1999, 2002), quando um pesquisador integra e participa das atividades que são objeto de sua investigação, seu estudo se caracteriza uma pesquisa participante.

### 4.3.4 Universo e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa foi o dos estudantes da disciplina “Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva” do Curso de Administração de Empresas da UCSal. Em razão do tempo determinado pelos prazos de conclusão do Curso de Mestrado foi necessário restringir o estudo em uma amostra que foi composta por 94 estudantes que integraram 4 turmas, sendo 2 do semestre letivo de 2010.1 e outras 2 do semestre letivo de 2010.2. Do total de 94 participantes, 49 deles participaram do semestre 2010.1 e 45 do semestre letivo de 2010.2.

### 4.3.5 Técnicas, instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de aplicação de questionários e a observação direta durante a realização das aulas, orientações e apresentações dos alunos, com anotações cursivas sobre as percepções do docente.

Os questionários foram compostos de 11 questões fechadas e 1 aberta. No total das 12 perguntas apresentadas foram tomados como referência os padrões da ALA para avaliar a competência em informação.

Optou-se pela aplicação de um questionário inicial na Etapa 1 da disciplina, com o objetivo de identificar se os estudantes tinham algum conhecimento em torno da competência em informação e quais suas noções em relação ao processo de busca, seleção, recuperação e uso da informação. No caso desse questionário inicial, os alunos

foram orientados a responder com espontaneidade, sem pesquisas ou consultas a fontes de informação, registrando conhecimentos pautados em suas experiências imediatas, seus conhecimentos tácitos, sendo esclarecidos de que suas respostas não seriam utilizadas para efeito de avaliação da aprendizagem, mas sim para fins desta pesquisa. Entre as 12 questões que compuseram o questionário, 3 delas (3, 8 e 11) solicitaram aos estudantes o registro do entendimento que tinham sobre o tema abordado na questão, utilizando uma pontuação apresentada no quadro denominado de Quadro de Pontuação A. Nessas mesmas questões os respondentes também foram solicitados a registrar o grau de importância que consideravam ter o tema tratado, neste caso seguindo a pontuação apresentada no quadro denominado de Quadro de Pontuação B. (APÊNDICE A).

No desenvolvimento da Etapa 6 (penúltima etapa da disciplina), foi aplicado o questionário final, com a mesma estrutura do questionário inicial. Este segundo questionário teve como objetivo verificar as mudanças ocorridas na compreensão dos alunos em relação à competência em informação e a avaliação deles quanto à importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para a execução do planejamento estratégico. (APÊNDICE B).

A realização do pré-teste ocorreu no semestre letivo de 2009.2 com um total de 50 estudantes. A partir das respostas obtidas foi possível avaliar e ajustar o instrumento de coleta de dados antes de sua aplicação junto à amostra da pesquisa.

#### **4.3.6 Procedimentos de tratamento e análise dos dados**

Para realização do tratamento e análise dos dados foi realizada a leitura de todos os questionários respondidos pelos estudantes, como também das informações registradas pelo pesquisador no diário de campo. A partir disso, foram estabelecidas as categorias de análise, identificando-se as informações passíveis de quantificação e aquelas de caráter mais qualitativo. O tratamento quantitativo se deu através da adoção do Excel e o qualitativo por meio da análise das respostas dissertativas dos alunos nos questionários e do registro cursivo das percepções do pesquisador obtidas nas observações diretas no transcorrer das aulas.

Após a produção dos relatórios do tratamento quantitativo dos dados, foram realizados os cruzamentos dos dados e a elaboração das tabelas e gráficos para a

apresentação dos resultados obtidos e posterior interpretação e discussão deles à luz da literatura estudada na fundamentação da pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no processo de coleta de dados, quando foram aplicados os questionários iniciais e finais junto aos 94 estudantes que integraram a amostra, como também na observação direta realizada durante as aulas de orientação.

As informações trabalhadas a partir do tratamento e análise dos dados coletados estão apresentadas em agrupamentos representativos dos sub-temas focalizados por cada objetivo estabelecido no traçado metodológico da pesquisa. Assim, acredita-se que os resultados estão dispostos de acordo com o delineamento lógico da abordagem ao objeto de estudo, na busca de se atender cada objetivo definido, como também demonstrando as relações entre as informações/percepções manifestadas pelos participantes da amostra.

Assim, para verificar o nível de compreensão que os estudantes adquiriram acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”, buscou-se levantar informações sobre os ambientes, canais e fontes de informação que os estudantes mais utilizaram para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico; sobre a compreensão que eles adquiriram sobre a importância das ações ligadas ao uso da informação; sobre as dificuldades que os mesmos informaram ter na busca, acesso e uso das informações, e finalmente sobre a compreensão que eles puderam desenvolver, ao cursar a disciplina, acerca da importância de se avaliar e utilizar as informações de forma crítica e ética no processo de resolução dos problemas e de tomada de decisões.

Nesse sentido, nas subseções a seguir são apresentados os resultados obtidos em relação a cada objetivo traçado na pesquisa, sendo o primeiro relacionado à identificação dos ambientes, canais e fontes de informação utilizadas pelos participantes da amostra.

### 5.1 AMBIENTES, CANAIS E FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELOS ESTUDANTES

As informações apresentadas nesta subseção buscam demonstrar o comportamento de uso dos ambientes de acesso à informação como a biblioteca e a

internet, assim como os canais e as fontes de informação mais utilizadas pelos estudantes, antes e depois da experiência vivida por eles na disciplina Estágio Supervisionado II.

Para atingir esse objetivo específico, os questionários inicial e final continham questões que permitiram levantar essas informações. Uma delas indagou aos alunos se eles sabiam como pesquisar informações e quais os ambientes, canais e fontes de informação eles utilizavam e passaram a utilizar depois de cursarem a disciplina Estágio II. A partir das respostas obtidas foi possível identificar que antes de cursar a disciplina 80 (85,1%) dos 94 estudantes responderam saber como pesquisar informações, sendo que ao final do semestre 88 deles (93,6%) passaram a fazer essa afirmação. Embora o percentual de ampliação corresponda apenas a 8,5%, verifica-se que ocorreu um crescimento do número de estudantes que sentiram maior segurança em responder que sabiam pesquisar informações.

Quando indagados sobre que tipos de canais e fontes eles preferiam utilizar para buscar informações, constatou-se que entre os canais formais, as fontes mais utilizadas no início do semestre foram os livros (89 – 94,7%), os artigos científicos publicados em periódicos (57 – 60,6%) e as normas técnicas (31 – 33,0%). Já no final do semestre observou-se que ocorreu um crescimento na utilização de todos os tipos de fontes, embora tenha sido maior a evolução no uso dos livros (92 – 97,9%), dos artigos de periódicos (74 – 78,7%), das normas técnicas (46 – 48,9%) e surpreendentemente das teses e dissertações que, no início do semestre eram utilizadas apenas por 25 alunos (26,6%) e ao final do semestre 46 estudantes (48,9%) passaram a utilizá-las, como demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Utilização dos canais e fontes de informação pelos estudantes**

Canais e fontes utilizadas	Início do Semestre		Final do Semestre	
	N	%	N	%
<b>Canais Formais:</b>				
Livros	89	94,7%	92	97,9%
Normas técnicas	31	33,0%	46	48,9%
Artigos científicos publicados em periódicos	57	60,6%	74	78,7%
Teses e dissertações	25	26,6%	46	48,9%
Clipping e newsletter	10	10,6%	17	18,1%
Base dados	20	21,3%	28	29,8%
Outros	16	17,0%	27	28,7%
<b>Canais Informais:</b>				
Redes pessoais	40	42,6%	59	62,8%
Estudantes e colegas	58	61,7%	76	80,9%
Profissionais específicos	54	57,4%	73	77,7%
Conferências, seminários e feiras	30	31,9%	45	47,9%
Contatos com empresas em geral	19	20,2%	40	42,6%
Professores	54	57,4%	67	71,3%
Outros	5	5,3%	7	7,4%
<b>Total de Respondentes</b>			<b>(94)</b>	

Ainda observando a Tabela 1, constata-se que entre os canais informais de acesso à informação, no início do semestre a maior parte dos estudantes utilizava mais intensamente o contato com outros estudantes e colegas (58 – 61,7%), o diálogo com professores e profissionais especializados na área, ambos com o mesmo percentual (54 – 57,4%), e as redes pessoais (40 – 42,6%). Ao final do semestre observou-se que também ocorreu um crescimento no uso de todos os canais informais, sendo que a interlocução com outros estudantes e colegas (76 – 80,9%), com profissionais especializados (73 – 77,7%) e com os professores (67 – 71,3%) se tornou mais intensa, embora tenha se evidenciado um crescimento ainda mais expressivo na interlocução com os colegas e profissionais. Todas as mudanças observadas na Tabela 1 indicam os resultados positivos da experiência da disciplina Estágio II no desenvolvimento da competência em informação e da autonomia do aluno na busca da informação.

Além de procurar saber quais canais e fontes de informações eram e passaram a ser mais utilizadas pelos estudantes, buscou-se também identificar quais os ambientes utilizados para acessar a informação necessária à realização das atividades solicitadas na



disciplina. Desse modo, quando perguntados sobre isso no início do semestre, a maior parte dos estudantes informou utilizar a internet através da residência particular (76 – 80,9%), a biblioteca da UCSal (70 – 74,5%) e a internet através da UCSal (69 – 73,4%), como se verifica na Tabela 2.

**Tabela 2**  
**Utilização dos ambientes de acesso à informação pelos estudantes**

Espaços de acesso à informação	Respostas no Início do Semestre				Respostas ao Final do Semestre			
	Usa	%	Não usa	%	Usa	%	Não usa	%
Biblioteca da Ucsal	70	74,5%	24	25,5%	80	85,1%	14	14,9%
Biblioteca Outros	10	10,6%	84	89,4%	19	20,2%	75	79,8%
Internet na Ucsal	69	73,4%	25	26,6%	83	88,3%	11	11,7%
Internet na Residência	76	80,9%	18	19,1%	87	92,6%	7	7,4%
Internet Outros	33	35,1%	61	64,9%	53	56,4%	41	43,6%
<b>Total de respondentes</b>	<b>(94)</b>							

A Tabela 2 também demonstra que ao cursar a disciplina os estudantes intensificaram a utilização dos ambientes de acesso à informação, já que houve um aumento do uso de todos esses espaços. Entretanto, verifica-se que ocorreu maior ampliação do uso da internet na própria residência (87 – 92,6%) e na UCSal (83 – 88,3%), como também da biblioteca da UCSal (80 – 85,1%).

Para melhor interpretar a utilização dos ambientes de acesso à informação pelos estudantes, considerou-se importante investigar qual a compreensão que eles tinham no início do semestre, e que passaram a ter ao final da disciplina, acerca da importância do uso desses espaços. Nesse sentido, os questionários iniciais e finais solicitaram aos alunos que utilizassem uma escala de pontuação para indicar tanto o entendimento sobre o uso desses ambientes quanto à importância que consideravam ter esse uso. Ao analisar as respostas obtidas, observou-se que quanto à compreensão sobre o uso da biblioteca como fonte de informação, no início do semestre a maior parte dos estudantes informou ter um bom conhecimento sobre o seu uso (67 – 71,3%) e 17 deles (18,1%) registraram ter algum conhecimento a respeito. Mas, ao se observar as respostas obtidas no final do semestre, verifica-se que ocorreu um crescimento dos valores correspondentes àqueles alunos que passaram a ter um excelente conhecimento sobre o uso da biblioteca (20 – 21,3%), já que no questionário inicial apenas 5 alunos (5,3%) fizeram essa afirmação, como mostra a Tabela 3.

**Tabela 3**  
**Grau de compreensão e importância quanto ao uso dos ambientes de informação na percepção dos estudantes**

Grau de Compreensão	Uso da Biblioteca como fonte de informação				Uso das Tecnologias de informação e comunicação			
	Inicial		Final		Inicial		Final	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Não tem conhecimento	5	5,3%	1	1,1%	5	5,3%	1	1,1%
Tem algum conhecimento	17	18,1%	8	8,5%	5	5,3%	1	1,1%
Tem um bom conhecimento	67	71,3%	65	69,1%	66	70,2%	56	59,6%
Possui excelente conhecimento	5	5,3%	20	21,3%	18	19,1%	36	38,3%
<b>Grau de Importância</b>								
Nada importante	1	1,1%	0	0,0%	2	2,1%	1	1,1%
Pouco importante	2	2,1%	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%
Importante	30	31,9%	13	13,8%	15	16,0%	7	7,4%
Muito importante	33	35,1%	33	35,1%	34	36,2%	21	22,3%
Extremamente importante	28	29,8%	47	50,0%	43	45,7%	65	69,1%
<b>Total de respondentes</b>				<b>(94)</b>				

Quanto ao uso da internet e das tecnologias da informação e comunicação (TIC) verifica-se que a maioria dos alunos tinha um bom conhecimento sobre a importância desse uso (66 – 70,2%) e um excelente entendimento a respeito (18 – 19,1%). Entretanto, ao final do semestre ocorreu um avanço significativo sobre o conhecimento deles acerca do uso da internet e das TIC, já que se observa uma redução daqueles que continuaram a afirmar que não ter conhecimento ou ter algum conhecimento, ambos com apenas uma indicação (1,1%), enquanto ocorreu um aumento importante entre aqueles que passaram a considerar que têm um excelente conhecimento sobre o uso desse ambiente (36 – 38,3%).

No que tange à importância que esses alunos davam e passaram a dar ao uso desses ambientes de acesso à informação, constata-se que após cursarem a disciplina Estágio II eles passaram a valorizar mais a utilização tanto da biblioteca quanto da

internet e das TIC. Inicialmente apenas 28 (29,8%) desses estudantes consideravam o uso da biblioteca extremamente importante, já no encerramento da disciplina esse número cresceu para 47 (50,0%). Também no início do semestre 43 (45,7%) estudantes afirmaram ser extremamente importante utilizar a internet e as TIC para acessar informações, enquanto ao final do semestre esse número cresceu para 65 (69,1%) estudantes que fizeram tal afirmação.

Assim, esse bloco de informações levantadas tornou possível a identificação de quais os ambientes, canais e fontes de informação que os estudantes mais utilizaram para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico, indicando a evolução obtida a partir da experiência vivida por eles na disciplina Estágio Supervisionado II.

De outro modo, também pareceu importante obter informações quanto à compreensão desses estudantes sobre as ações relacionadas à utilização da informação e se após a introdução de atividades voltadas ao desenvolvimento da competência em informação através da metodologia empregada na disciplina, ocorreu alguma mudança nesse sentido, o que será apresentado na subseção a seguir.

## 5.2 COMPREENSÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES LIGADAS AO USO DA INFORMAÇÃO

Por meio dos questionários aplicados também foi possível verificar a evolução ocorrida na compreensão dos estudantes que participaram da pesquisa em torno das ações que são desenvolvidas no processo de utilização da informação.

Quando indagados se consideravam necessário o processo de busca, acesso e uso das informações à elaboração dos trabalhos na disciplina Estágio II, a totalidade dos alunos responderam afirmativamente, tanto no questionário inicial quanto no questionário final, o que confirma a conscientização desenvolvida na formação em Administração realizada na UCSal quanto à importância da informação para o trabalho do administrador.

Mas, entendendo que é insuficiente ter consciência sobre a importância da informação na atividade profissional, sendo uma exigência ao bom desempenho das atividades que se tenha competência para executar ações adequadas para busca, acesso e uso da informação, também se procurou verificar o grau de compreensão que os estudantes tinham e passaram a ter sobre a importância das ações ligadas ao uso da

informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação.

Como resultado do questionário inicial, constatou que a maioria dos estudantes acreditava ter algum conhecimento (40 – 42,6%) ou um bom conhecimento (38 – 40,4%) sobre a ação de organizar as informações. Já o questionário final aponta um resultado positivo da experiência da disciplina em desenvolver a competência em informação, frente ao crescimento no número de alunos que passaram a afirmar que têm um bom conhecimento (50 – 53,2%) e um excelente conhecimento (13 – 13,8%) sobre a organização da informação.

Quanto ao armazenamento das informações, inicialmente os estudantes informaram ter um bom conhecimento (56 – 59,6%) ou algum conhecimento (22 – 23,4%) sobre essa ação, enquanto que depois de ter tido a oportunidade de desenvolver competências para o uso da informação na disciplina o maior número deles passou a considerar ter um bom conhecimento (62 – 66,0%) e um excelente conhecimento (22 – 23,4%), confirmando um avanço conquistado pela experiência realizada, como demonstra a Tabela 4.

**Tabela 4**  
**Grau de compreensão e importância quanto às ações ligadas ao uso da informação**

Grau de Compreensão	Organizar as informações				Armazenar as informações				Recuperar informações				Disseminar informações			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não tem conhecimento	12	12,8%	6	6,4%	10	10,6%	6	6,4%	17	18,1%	11	11,7%	17	18,1%	7	7,4%
Tem algum conhecimento	40	42,6%	25	26,6%	22	23,4%	4	4,3%	29	30,9%	11	11,7%	23	24,5%	5	5,3%
Tem um bom conhecimento	38	40,4%	50	53,2%	56	59,6%	62	66,0%	43	45,7%	58	61,7%	47	50,0%	67	71,3%
Possui excelente conhecimento	4	4,3%	13	13,8%	6	6,4%	22	23,4%	5	5,3%	14	14,9%	7	7,4%	15	16,0%
<b>Grau de Importância</b>																
Nada importante	7	7,4%	1	1,1%	6	6,4%	2	2,1%	9	9,6%	3	3,2%	9	9,6%	3	3,2%
Pouco importante	20	21,3%	12	12,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,2%	0	0,0%
Importante	16	17,0%	9	9,6%	19	20,2%	7	7,4%	25	26,6%	9	9,6%	22	23,4%	8	8,5%
Muito importante	35	37,2%	34	36,2%	39	41,5%	33	35,1%	33	35,1%	33	35,1%	33	35,1%	26	27,7%
Extremamente importante	16	17,0%	38	40,4%	30	31,9%	52	55,3%	27	28,7%	49	52,1%	27	28,7%	55	58,5%
<b>Total de respondentes</b>	<b>(94)</b>															

Por outro lado, era relevante também saber se, além de organizar e armazenar informações, os alunos sabiam como recuperar informações. Como resultado do levantamento inicial, verificou-se que a maioria considerava ter um bom conhecimento (43 – 45,7%), mas o trabalho realizado na disciplina ampliou o conhecimento quanto à recuperação da informação resultando no aumento dos estudantes que passaram a afirmar que têm um bom (58 – 61,7%) e excelente conhecimento (14 – 14,9%) a respeito.

Esse crescimento também foi observado em relação à ação de disseminar informações, já que o maior índice de respostas ao questionário inicial se concentrou nas afirmações de esses estudantes tinham um bom conhecimento (47 – 50,0%) ou algum conhecimento (23 – 24,5%) sobre a disseminação da informação, tendo aumentado no questionário final o número de respondentes que afirmaram ter um bom conhecimento (67 – 71,3%) e um excelente conhecimento (15 – 16,0%) sobre essa ação ligada à informação.

Do ponto de vista da compreensão desses alunos quanto à importância dessas ações, esse crescimento ficou ainda mais evidente, posto que no questionário inicial o maior número de estudantes se dividiu em afirmar que a organização da informação é muito importante (35 – 37,2%) ou pouco importante (20 – 21,3%), passando ao final do semestre a uma compreensão maior de que ela é muito importante (34 – 36,2%) e extremamente importante (38 – 40,4%).

No caso das ações de armazenar, recuperar e disseminar as informações o crescimento entre aqueles que as compreendem como extremamente importante foi ainda mais destacado. Em relação ao armazenamento das informações, inicialmente os estudantes se distribuíram mais intensamente entre os que a consideravam muito importante (39 – 41,5%) e extremamente importante (30 – 31,9%) e ao final do semestre ocorreu uma ampliação considerável daqueles que afirmaram considerar essa ação extremamente importante (52 – 55,3%). Quanto à recuperação da informação, no questionário inicial 33 (35,1%) alunos disseram considerá-la muito importante e 27 (28,7%) extremamente importante, tendo ocorrido um aumento relevante nas respostas finais, quando 49 alunos (52,1%) passaram a registrar que a recuperação da informação é uma ação extremamente importante. Já a ação de disseminar informação, que inicialmente foi avaliada pela maioria como muito importante (33 – 35,1%) e

extremamente importante (27 – 28,7%), passou a ser considerada pela maioria (55 – 58,5%) como uma atividade extremamente importante.

Esses resultados foram reforçados pelas respostas obtidas a alguns itens da questão de número 11, nas quais se buscou saber quais competências os estudantes percebiam como importantes para o desenvolvimento das atividades ligadas à administração de empresas, especialmente naqueles itens onde eles tinham de informar a escala de compreensão e importância que entendiam ter o ato de saber pesquisar informação, tanto na biblioteca quanto na internet, de acessar fontes de informação, de organizar as informações para realizar aplicações práticas, além de compartilhar e disseminar essas informações.

As respostas obtidas demonstraram que enquanto no início da disciplina a maior parte dos alunos registrou que tinha um bom conhecimento (68 – 72,3%) e algum conhecimento (12 – 12,8%) sobre como pesquisar informações, no final do semestre a maioria se distribuiu entre aqueles que consideravam ter um bom (58 – 61,7%) e um excelente conhecimento (33 – 35,1%) a respeito, como pode ser observado na Tabela 5.

**Tabela 5**  
**Grau de compreensão e importância quanto às competências para desenvolver atividades e aprendizagem na Administração**

Grau de Compreensão	Saber como pesquisar a informação				Acessar fontes de informações base de dados e periódicos				Organizar as informações para aplicações práticas				Compartilhar e disseminar as informações			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não tem conhecimento	4	4,3%	0	0,0%	5	5,3%	1	1,1%	7	7,4%	1	1,1%	7	7,4%	1	1,1%
Tem algum conhecimento	12	12,8%	3	3,2%	19	20,2%	6	6,4%	14	14,9%	5	5,3%	12	12,8%	4	4,3%
Tem um bom conhecimento	68	72,3%	58	61,7%	67	71,3%	66	70,2%	68	72,3%	60	63,8%	65	69,1%	63	67,0%
Possui excelente conhecimento	10	10,6%	33	35,1%	3	3,2%	21	22,3%	5	5,3%	28	29,8%	10	10,6%	26	27,7%
<b>Grau de Importância</b>																
Nada importante	1	1,1%	0	0,0%	2	2,1%	0	0,0%	3	3,2%	0	0,0%	3	3,2%	0	0,0%
Pouco importante	1	1,1%	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	0	0,0%
Importante	14	14,9%	6	6,4%	17	18,1%	9	9,6%	14	14,9%	8	8,5%	21	22,3%	11	11,7%
Muito importante	31	33,0%	19	20,2%	42	44,7%	29	30,9%	34	36,2%	19	20,2%	32	34,0%	24	25,5%
Extremamente importante	47	50,0%	68	72,3%	33	35,1%	56	59,6%	43	45,7%	67	71,3%	37	39,4%	59	62,8%
<b>Total de respondentes</b>	<b>(94)</b>															

Saber pesquisar informações está ligado ao saber como acessar as fontes de informação e, de certa maneira as respostas formuladas pelos alunos mostraram coerência em relação àquelas emitidas sobre o saber pesquisar informações, já que a maioria dos alunos respondeu inicialmente que tinha um bom conhecimento (67 – 71,3%) e algum conhecimento (19 – 20,2%) sobre como acessar as fontes de informação, e ao final do semestre aumentou o número de estudantes que passaram a considerar que tinham um excelente conhecimento (21 – 22,3%) em torno dessa ação.

Quanto à organização das informações para utilizá-las nas aplicações práticas relacionadas às atividades da administração, como também à aprendizagem dessa área, a maioria dos estudantes se distribuiu inicialmente entre as afirmações de que tinham um bom conhecimento (68 – 72,3%) e algum conhecimento (14 – 14,9%) sobre como organizar as informações. Já ao final do semestre, cresceu mais intensamente o número de alunos que passaram a afirmar que tinham um excelente conhecimento (28 – 29,8%) sobre essa ação ligada ao uso da informação. O mesmo foi observado em relação às respostas obtidas quanto ao conhecimento desses estudantes quanto à ação de compartilhar e disseminar as informações, que inicialmente obteve o maior número de respostas concentrado entre aqueles que consideravam ter um bom conhecimento (65 – 69,1%) e algum conhecimento (12 – 12,8%), enquanto ao final da disciplina cursada cresceu o número de alunos que passaram a considerar que têm um excelente conhecimento a respeito (26 – 27,7%).

Quando solicitados a registrar o grau de importância que esses saberes têm para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem e profissionais do administrador, os estudantes que participaram da pesquisa revelaram mais uma vez ter ocorrido um crescimento da valorização dessas ações, tendo ocorrido um crescimento do número de estudantes que passou a considerá-las extremamente importantes. No início do semestre 47 (50,0%) alunos avaliaram como extremamente importante saber pesquisar informações, enquanto ao final esse número cresceu para 68 (72,3%). Quanto ao acesso às fontes de informação, no questionário inicial 33 estudantes (35,1%) o consideraram extremamente importante para o desenvolvimento das atividades da área, já no questionário final esse número subiu para 56 estudantes (59,6%).

O mesmo se observou em relação à organização da informação para realizar aplicações práticas, quando no início do semestre foi considerada extremamente

importante por 43 estudantes (45,7%) e ao final da disciplina por 67 (71,3%) deles. Isso também ocorreu nas avaliações manifestadas em torno da ação de compartilhar e disseminar informações que inicialmente foram consideradas extremamente importantes por 37 alunos (39,4%), enquanto na avaliação final 59 deles (62,8%) passaram a considerar o mesmo.

A avaliação do grau de compreensão que os estudantes têm quanto às ações ligadas ao acesso e uso das informações e do uso dos ambientes, canais e fontes de informação precisava ser complementada por informações quanto às possíveis dificuldades que eles têm para esse acesso e uso, o que levou à inclusão de questões específicas sobre isso, cujos resultados são apresentados na próxima subseção.

### 5.3 DIFICULDADES DOS ESTUDANTES NA BUSCA, ACESSO E USO DAS INFORMAÇÕES

Nos instrumentos de coleta de dados utilizados no início e no final de cada semestre foram incluídas quatro questões a partir das quais se buscou saber se os estudantes que integraram a amostra da pesquisa têm algumas dificuldades para realizar o acesso às informações e para utilizá-las adequadamente. Essas questões também tiveram o objetivo de levantar informações que, em cruzamento com questões anteriores onde os alunos declaravam o grau de compreensão que consideravam ter sobre o processo de acesso e uso da informação, permitisse uma clareza maior sobre o real domínio deles a respeito.

Com base nos resultados encontrados, pode-se afirmar que na experiência vivida pelos alunos na disciplina Estágio II eles ampliaram o conhecimento e entendimento sobre a relevância das ações relacionadas ao acesso e uso da informação, mas também que o avanço ideal do domínio dos estudantes em torno desse processo depende ainda de uma maior articulação entre as atividades de ensino-aprendizagem e aquelas desenvolvidas pela biblioteca universitária de treinamento dos estudantes para que passem a compreender melhor as ferramentas e estratégias de busca da informação.

Como se observa na Tabela 6, no início do semestre a maioria dos estudantes informou ter muita dificuldade para acessar e utilizar informações, já que 92,1% deles (87) afirmaram ter dificuldade para identificar com clareza o tipo de informação que procuravam; 82,1% (77) afirmaram ter dificuldade para utilizar base de dados, tecnologias e ferramentas de busca de informação, e 65 estudantes (69,2%) informaram



ter dificuldades para realizar a busca e o acesso à informação específica para o processo decisório. Somente em relação às dificuldades para diagnosticar a necessidade de informação é que um pouco mais da metade dos alunos que participaram da pesquisa (49 - 52,1%) acreditavam não ter esse tipo de dificuldade.

**Tabela 6**  
**Dificuldades dos estudantes quanto ao acesso e uso da informação**

Tipos de Dificuldades para com à Informação	Respostas no Início do Semestre				Respostas ao Final do Semestre			
	Sim	%	Não	%	Sim	%	Não	%
Diagnosticar a necessidade de informação	45	47,9%	49	52,1%	17	18,4%	77	81,6%
Realizar busca e acesso para o processo decisório	65	69,2%	29	30,8%	46	48,6%	48	51,4%
Utilizar base de dados, tecnologia e ferramentas de busca	77	82,1%	17	17,9%	61	64,5%	33	35,5%
Identificar com clareza tipo de informação que procura	87	92,1%	7	7,9%	70	74,4%	24	25,6%
<b>Total de respondentes</b>	<b>(94)</b>							

Mas, após a adoção da metodologia que introduziu os alunos no conhecimento sobre o mundo da informação e da importância dele para as atividades específicas da área da Administração, especialmente experimentadas através da simulação empresarial competitiva, estes passaram a compreender melhor as ações que precisam ser realizadas para se acessar e utilizar informações como substrato ao trabalho do administrador. Isso pode ser observado através da continuidade da análise da Tabela 6, que demonstra uma alteração positiva no quadro dessas dificuldades.

Analisando os valores percentuais obtidos no questionário final em comparação com os resultados levantados no início do semestre verifica-se que, enquanto inicialmente 49 alunos (52,1%) afirmavam não ter dificuldade para diagnosticar sua necessidade de informação, no final do semestre esse número cresceu para 77 alunos (81,6%).

Nas respostas iniciais, 65 estudantes (69,2%) afirmaram ter dificuldade em buscar e acessar informações para sustentar o processo decisório, enquanto no questionário final esse número foi reduzido para 46 alunos (48,6%) que continuaram afirmando ter essa dificuldade, indicando que essa competência foi mais bem trabalhada na metodologia adotada na disciplina.

Também foi expressiva a mudança de opinião dos estudantes quanto à existência de dificuldades para utilizar as bases de dados, tecnologias e as ferramentas de busca de informação, já que no questionário inicial 77 deles (82,1%) afirmavam ter essa dificuldade e no questionário final esses valores foram reduzidos (61 – 64,5%), também indicando um resultado positivo da experiência realizada.

O mesmo foi observado em relação ao registro de dificuldades para identificar com clareza o tipo de informação necessária à realização das atividades da administração, que inicialmente foi admitida como existente por 87 alunos (92,1%), tendo ocorrido também uma redução desse número quando 70 estudantes (74,4%) permaneceram afirmando ter essa dificuldade no acesso e uso da informação.

Esses resultados apontam que a experiência realizada nesta pesquisa, de incorporar na metodologia da simulação empresarial competitiva a introdução dos alunos na temática da competência em informação, representou um avanço no desenvolvimento dessa competência entre os estudantes, como também da consciência deles sobre a importância das atividades ligadas à informação. A essa consciência também foi fortalecida pela ampliação da compreensão que os alunos passaram a ter sobre a importância de avaliarem e utilizarem as informações de forma crítica e ética na resolução de problemas e na tomada de decisões, cujos resultados estão descritos na subseção a seguir.

#### 5.4 COMPREENSÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E UTILIZAÇÃO ÉTICA E CRÍTICA DAS INFORMAÇÕES

A evolução da compreensão dos estudantes sobre a importância de se avaliar e utilizar ética e criticamente as informações no processo de tomada de decisões para a resolução de problemas, pode ser avaliada a partir das informações obtidas e apresentadas nesta subseção, em atendimento ao quarto objetivo específico estabelecido na pesquisa.

Quando indagados se consideravam a informação necessária ao processo de tomada de decisão, a totalidade dos estudantes (94 – 100,0%) respondeu afirmativamente tanto no início do semestre letivo quanto no encerramento da disciplina, o que indica que essa consciência foi construída ao longo da formação acadêmica da graduação em Administração na UCSal.

Os impactos da experiência realizada pela pesquisa no interior da disciplina Estágio II podem ser verificados na análise das informações dadas pelos alunos quanto ao grau de compreensão que tinham e que passaram a ter após cursarem a disciplina quanto à necessidade da informação para a tomada de decisão; sobre a capacidade de selecionar a informação relevante para apoiar o processo decisório e sobre a avaliação e utilização ética e crítica da informação.

Ao serem solicitados a registrar a compreensão que tinham quanto à necessidade da informação para a tomada de decisão, a maior parte dos estudantes (56 – 59,6%) inicialmente afirmou ter um bom conhecimento a respeito, mas ao final da disciplina esse número cresceu para 62 (66,0%), destacando-se que também subiu para 18 (19,1%) o número de alunos que passaram a admitir que têm um excelente conhecimento sobre essa necessidade, como demonstra a Tabela 7.

**Tabela 7**  
**Grau de compreensão sobre a necessidade, seleção, avaliação e utilização crítica e ética da informação**

Grau de Compreensão	Necessidade de informação para a tomada de decisão				Reconhecer quando precisa da informação para estudo e atividades				Utilizar a informação de forma crítica na resolução de problemas				Utilizar a informação de forma ética, citando e respeitando autoria			
	Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final		Inicial		Final	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não tem conhecimento	10	10,6%	6	6,4%	6	6,4%	1	1,1%	8	8,5%	1	1,1%	7	7,4%	1	1,1%
Tem algum conhecimento	13	13,8%	8	8,5%	11	11,7%	4	4,3%	18	19,1%	6	6,4%	7	7,4%	2	2,1%
Tem um bom conhecimento	56	59,6%	62	66,0%	66	70,2%	63	67,0%	64	68,1%	69	73,4%	67	71,3%	52	55,3%
Possui excelente conhecimento	15	16,0%	18	19,1%	11	11,7%	26	27,7%	4	4,3%	18	19,1%	13	13,8%	39	41,5%
<b>Grau de Importância</b>																
Nada importante	5	5,3%	1	1,1%	1	1,1%	0	0,0%	3	3,2%	0	0,0%	6	6,4%	1	1,1%
Pouco importante	2	2,1%	0	0,0%	1	1,1%	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1,1%
Importante	7	7,4%	3	3,2%	8	8,5%	4	4,3%	18	19,1%	9	9,6%	10	10,6%	5	5,3%
Muito importante	27	28,7%	21	22,3%	39	41,5%	24	25,5%	40	42,6%	33	35,1%	15	16,0%	10	10,6%
Extremamente importante	53	56,4%	69	73,4%	45	47,9%	65	69,1%	33	35,1%	52	55,3%	62	66,0%	77	81,9%
<b>Total de respondentes</b>	<b>(94)</b>															

Ainda analisando as informações da Tabela 7, verifica-se que no início do semestre 66 estudantes (70,2%) afirmavam ter um bom conhecimento sobre a seleção da informação relevante para apoiar o processo decisório. Mas, por outro lado, ao

término da disciplina ocorreu um crescimento do número de alunos que passaram a afirmar ter um excelente conhecimento sobre esse processo seletivo (26 – 27,7%).

Quanto à compreensão sobre o processo de avaliação e utilização crítica da informação na resolução de problemas e tomada de decisão também se verificou um avanço em relação às respostas obtidas no início do semestre, já que no questionário inicial 64 alunos (68,1%) afirmaram ter um bom conhecimento sobre ele, e no questionário final esse número subiu para 69 (73,4%), sendo que 18 estudantes (19,1%) passaram a afirmar que têm um excelente conhecimento a respeito.

Em relação à utilização ética da informação, citando e respeitando as autorias, os alunos mais uma vez revelaram ter conquistado um avanço em suas compreensões iniciais, que acentuadamente se concentraram na afirmação de que tinham um bom conhecimento sobre esse uso (67 – 71,3%), passando no questionário final a ocorrer uma distribuição mais equilibrada entre aqueles que afirmaram ter um bom conhecimento (52 – 55,3%) e uma parcela deles passou a informar ter um excelente conhecimento sobre esse assunto (39 – 41,5%).

No que diz respeito à importância dada pelos estudantes a esses aspectos ligados ao uso da informação, verificou-se um crescimento das avaliações positivas acerca de todas as questões levantadas. A necessidade da informação para a tomada de decisão foi avaliada como extremamente importante no início da disciplina por 53 estudantes (56,4%), resultado que se ampliou no final do semestre (69 – 73,4%).

Inicialmente 45 alunos (47,9%) afirmaram ser extremamente importante a seleção da informação relevante para o processo decisório, enquanto que ao final do semestre esse número passou para 65 estudantes (69,1%).

Em relação à avaliação e utilização crítica da informação para a resolução de problemas e tomada de decisão, constatou-se que antes de cursarem a disciplina 33 alunos (35,1%) consideravam essas ações extremamente importantes, quando ao final do semestre esse número passou a 52 estudantes (55,3%). E enquanto no início da disciplina 62 alunos (66,0%) avaliaram como extremamente importante utilizar eticamente a informação, citando e respeitando as autorias, no final do semestre 77 (81,9%) dos estudantes passaram a fazer essa mesma avaliação, demonstrando mais uma vez o efeito positivo da experiência também para o desenvolvimento da competência em informação.

Finalmente, quando se analisa o número de estudantes que inicialmente responderam afirmativamente que tinham conhecimento sobre o tema da competência

em informação (16 – 17,0%) e o crescimento desse número ao final do semestre quando 85 (90,4%) deles fizeram essa mesma afirmação, pode-se afirmar que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, já que esse resultado associado aos resultados positivos apresentados nas subseções 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4, verifica-se que os estudantes adquiriram um nível mais amplo de compreensão acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção procurou-se discutir os resultados apresentados no capítulo anterior, tendo como parâmetro os referenciais teóricos adotados e apresentados no capítulo da revisão da literatura.

A interpretação e a discussão dos resultados obtidos também estão agrupadas pelos sub-temas focalizados em cada objetivo estabelecido no traçado metodológico da pesquisa, seguindo-se a mesma lógica da apresentação dos resultados, permitindo uma discussão que perpassasse o delineamento lógico da abordagem adotada para tratamento do objeto de estudo. Acredita-se que desse modo se pode demonstrar o alcance da pesquisa no atendimento de cada objetivo, identificando as articulações entre eles no atendimento do objetivo geral.

Dessa maneira, nas subseções a seguir os resultados obtidos em relação a cada objetivo traçado na pesquisa são discutidos à luz da literatura, sendo a primeira subseção relacionada ao uso dos ambientes, canais e fontes de informação identificados como mais utilizados pelos estudantes que participaram da pesquisa.

### 6.1 USO DOS AMBIENTES, CANAIS E FONTES DE INFORMAÇÃO PELOS ESTUDANTES

A partir das respostas obtidas foi possível identificar que, embora em pontos percentuais ocorresse uma ampliação de 8,5 pts.%, verificou-se um crescimento do número de estudantes que sentiram maior segurança em responder que sabiam como pesquisar informações (88 – 93,6%). Esse percentual alto de estudantes que responderam afirmativamente essa questão também se justifica pelo fato desses estudantes cursarem o 7º e o 8º semestre e, ao ingressarem na disciplina Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva, eles estão no processo de conclusão do curso de graduação.

Dessa forma, nessa fase os estudantes já possuem uma consciência sobre a necessidade da informação para o processo da gestão empresarial, entendendo claramente que esse fundamento permite, conforme Tavares (2000), a identificação das potencialidades mais amplas de mercados e negócios, tornando ainda mais evidente a necessidade de informações precisas em sustentação à visão ampliada dos negócios. Esse fundamento foi trabalhado ao longo do curso, especialmente nas disciplinas de

Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), Marketing, Elaboração e Gestão de Projetos (EGP), Gestão Financeira e Contábil, Empreendedorismo, Gestão Estratégica (GES), Estágio Supervisionado I, dentre outras disciplinas, obedecendo a sequência de estudo de acordo com os pré-requisitos e o fluxo da grade curricular definida para o Curso de Administração de Empresas da Escola de Administração (EAE) da Universidade Católica do Salvador UCSal.

Por prever que, em função dessa compreensão construída ao longo da graduação, a maioria dos estudantes tenderia a responder afirmativamente que sabia como pesquisar, buscou-se confirmar essa informação em outros pontos do questionário, através de uma dupla “checagem” de respostas, se esse “saber como pesquisar informações” correspondia aos princípios essenciais da Competência Informacional. Esses pontos integraram a questão 11, mais especificamente, os pontos apresentados nas alíneas b), c) e d). O enunciado dessa questão 11 solicitou aos estudantes:

Com base em sua experiência e aprendizado no curso até este momento, aponte quais das competências abaixo indicadas você percebe que são importantes para que o estudante de administração de empresas melhor desenvolva suas atividades, seu aprendizado e se prepare para o exercício futuro da profissão. Marque abaixo aquela(s) competência(s) que considera importante(s), informando o valor correspondente à sua compreensão (A) e ao grau de importância (B):

E, nas alíneas b) e c) que tratavam respectivamente do uso da biblioteca e das tecnologias de informação e comunicação, os alunos expressaram sua real compreensão quanto ao “saber como pesquisar informações”. As respostas obtidas nesses pontos sinalizam uma aparente desconexão entre a consciência inicial que tinham da necessidade da informação e o real “saber como pesquisar informações” desses estudantes no início da disciplina e ao final do semestre. O conhecimento e uso dos ambientes, fontes e canais de circulação da informação representam aspectos importantes da competência em informação, indicando o domínio de parâmetros essenciais do “saber como pesquisar informações”.

Esses resultados indicam que as afirmações iniciais de 85,1% dos estudantes que responderam saber como pesquisar informações, revelam um descompasso com as respostas dadas sobre o conhecimento acerca do uso da biblioteca, quando inicialmente apenas 71,3% fizeram essa afirmação, assim como 70,2% deles afirmaram ter um bom conhecimento sobre o uso das TIC.

Por outro lado, ao final do semestre verificou-se um crescimento do número de alunos que passaram a afirmar ter um excelente conhecimento sobre o uso da biblioteca (20 – 21,3%), quando no questionário inicial apenas 5 alunos (5,3%) afirmaram isso. E, no que diz respeito ao uso das TIC, verificou-se um avanço significativo, já que 38,3% dos estudantes passaram a afirmar ter um excelente conhecimento sobre o uso desse ambiente. Além disso, o número de estudantes que concluíram a disciplina considerando extremamente importante o uso da biblioteca passou de 28 (29,8%) para 47 (50,0%), e o uso da internet e das TIC para acessar informações passou de 43 (45,7%) para 65 (69,1%) estudantes. Esses resultados demonstram que, a partir da experiência da disciplina, ocorreu uma ampliação do conhecimento e uma maior valorização do uso da biblioteca, da internet e das TIC. Isso confirma a importância das orientações de Dudziak (2002) quanto à necessidade de integração entre os ambientes educacionais e de informação.

Durante as pesquisas efetuadas em diversos programas de ensino da Administração e, mais precisamente na literatura da área, constatou-se a existência de autores como Chiavenato, Maximiniano, Takahashi e Takahashi, entre outros, que enfatizam a necessidade de se trabalhar com a informação, respaldando assim as considerações elaboradas por Belluzzo (2001, 2004, 2005, 2006), Campello (2003, 2006), Dudziak (2001, 2002, 2003, 2005, 2006), Miranda (2004, 2006, 2007) entre outros. que defendem a implantação de atividades para o desenvolvimento da competência em informação no ambiente educacional.

Conforme ressalta Dudziak (2001) o processo investigativo, a aprendizagem ativa e independente, o desenvolvimento do pensamento crítico, o aprender a aprender e aprendizagem desenvolvida ao longo da vida são elementos constitutivos da competência informacional.

A competência informacional é o centro do aprendizado ao longo da vida. Ela habilita as pessoas em todos os caminhos da vida, para buscar, avaliar, usar e criar a informação de forma efetiva para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais. É um direito humano básico em um mundo digital e promove a inclusão social de todas as nações. (INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS, 2005, p. 3).

A experiência desenvolvida buscou ampliar o contexto da aprendizagem através da simulação empresarial competitiva, com a introdução do tema da competência em informação, observando-se as abordagens de Bruce (1997 apud WEBBER; JOHNSTON, 2000) sobre a classificação das experiências pedagógicas para



o desenvolvimento da competência em informação, como também considerando a proposta de Eisenberg e Berkowitz (1998 apud WEBBER; JOHNSTON, 2000) de introduzir no contexto da aprendizagem o desenvolvimento de tarefas concretas em relação à informação, como a definição da tarefa, a definição de estratégias de busca de informação, localização e acesso à informação.

Tarefas desse tipo são essenciais para que se possa estabelecer a previsibilidade de cenários, como também para desenvolver, como defende a ACRL, a competência em informação para que o estudante seja capaz de identificar com precisão tanto a natureza quanto a extensão da informação da qual tem necessidade, executando estratégias adequadas de busca da informação.

Na questão do acesso através dos canais e fontes de informação, no início do semestre, as fontes mais utilizadas eram os livros (89 – 94,7%), os artigos científicos publicados em periódicos (57 – 60,6%) e as normas técnicas (31 – 33,0%), tendo ocorrido um crescimento do uso de todos os tipos de fontes, embora tenha se mantido o uso mais intenso dos livros (92 – 97,9%), dos artigos de periódicos (74 – 78,7%), das normas técnicas (46 – 48,9%). Por outro lado, ocorreu o acréscimo do uso de teses e dissertações (46 – 48,9%) que inicialmente tinham uma utilização menor (25 - 26,6%).

Entre os canais informais, observou-se um crescimento no uso de todos os canais informais, porém com um incremento importante da interlocução com outros estudantes e colegas (76 – 80,9%), com profissionais especializados (73 – 77,7%) e com os professores (67 – 71,3%), ressaltando os resultados positivos da experiência da disciplina Estágio II no desenvolvimento da competência em informação e da autonomia do aluno na busca da informação.

Esses resultados confirmaram a utilização de diversas fontes de informação pelos estudantes, corroborando as afirmações de Doyle (1994) de que ser competente em informação corresponde a ter a habilidade de acessar, avaliar e usar a informação proveniente dos diferentes tipos de fontes. Do mesmo modo, os resultados desta pesquisa confirmam o que defende Bruce (2003) que a competência em informação consiste na habilidade para acessar informação em diversas fontes, explorando a tecnologia da informação.

Entre as duas categorias de canais de informação utilizados pelos estudantes (formais e informais), os mais acessados são os **canais formais**, essenciais para o aprendizado e realização das pesquisas para a elaboração dos trabalhos acadêmicos. Os canais formais de informação representam o principal meio de acesso à informação para

o estudo e realização de trabalhos acadêmicos, nessa categoria os livros ainda representam a principal fonte de informação acadêmica e científica.

Como mencionado anteriormente, o estudante ao receber as orientações das etapas da simulação, principalmente das Etapas 1, 2 e 3, são demandados a pesquisar sobre quesitos técnicos e conceituais, além de ser orientados a realizarem as pesquisas de campo sobre o foco empresarial que será trabalhado, sendo estas últimas realizadas para a obtenção de informações externas e específicas ao caso em estudo. Como o tempo disponível para a elaboração dessas pesquisas e a entrega do relatório é relativamente curto (cerca de três semanas em média por etapa), o estudante e sua equipe organizam-se de forma a buscar as informações em diversas fontes, sendo priorizados os livros e os artigos de periódicos através das bibliotecas e da internet. Já a consulta às Normas Técnicas decorre da demanda da disciplina de que a elaboração e apresentação dos relatórios e trabalhos ocorram dentro dos padrões da comunicação científica.

O resultado mais surpreendente foi o acréscimo do uso de teses e dissertações, demonstrando que os estudantes desenvolveram a compreensão quanto à importância de também se buscar informações sobre pesquisas recentes sobre o tema em estudo. Nas sessões de orientação da disciplina, os estudantes são incentivados a buscar informações mais recentes, além disso, dada complexidade dos trabalhos e pesquisas que devem ser realizadas na disciplina, que tem como produto final o trabalho de final do curso, o estudante apóia-se em produções acadêmicas mais complexas, visando ampliar o aprendizado e conhecimento para fortalecer o embasamento técnico conceitual para sustentar os processos de análise, elaboração de alternativas e soluções a serem delineadas na simulação e, com isso identificar as várias possibilidades de soluções, assim como as relações de causa e efeito através dos resultados decorrentes.

O modelo adotado nesta pesquisa se assemelha ao desenvolvido por Sauer (2010), Coordenador do Projeto de Pesquisas Simulab – Laboratório de Gestão e aplicado na (FEA-USP), onde os estudantes, ao optarem pelos cargos e funções que executarão na empresa simulada, tornam-se protagonistas na execução dos papéis e são orientados a desenvolverem pesquisas aplicadas. Nessas pesquisas eles revisitam conceitos, teorias, técnicas e modelos de gestão. Assim, as simulações normalmente refletem o comportamento no trabalho da mesma forma que os pilotos em treinamento o fazem com simuladores de voo. (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1996). Embutida nessa

lógica está a competência em informação, já que somente através do acesso e uso da informação é possível rever conceitos, teorias, técnicas e modelos.

Quanto ao acesso à informação através dos **canais informais**, o forte incremento ocorrido na interlocução com outros estudantes e colegas e também com profissionais especializados, se consolidou em função do próprio modelo desenvolvido da simulação competitiva, onde o estudante é orientado, e fortemente incentivado, a desenvolver a sua própria rede informacional, que denominamos de sistema estratégico de informações (SEI), e, dessa forma, buscar informações com outras pessoas e principalmente com profissionais das áreas específicas em questão. Dessa maneira ocorre a troca de saberes e do conhecimento tácito existente em cada indivíduo. Em ações de compartilhamento do conhecimento operacionaliza-se a tentativa de obtenção do conhecimento explícito. Ademais, o desenvolvimento de redes informais de informação propicia a identificação de aplicações práticas de soluções, por vezes complexas. O acesso e uso dos canais informais são importantes para o aprendizado ao longo da vida, já que a aprendizagem ocorre sempre nos mais diversos contextos e das mais diversas formas. Através dos canais informais os estudantes têm a oportunidade de formar suas redes de interlocutores que permitem a identificação e incorporação de técnicas e experiências até então não percebidos por eles.

Quanto ao incremento da interlocução com os professores, se pode inferir que a metodologia adotada na disciplina, na qual o professor passa a exercer o papel de consultor e orientador, faz ocorrer uma inversão de papéis com a apresentação de um desafio ao estudante de sair da sua posição passiva no processo de aprendizagem. O estudante é fortemente incentivado e motivado a fazer consultas ao professor orientador, mas a partir de uma análise inicial realizada pelo estudante a respeito da questão em tela. As questões ou dúvidas devem ser consideradas como válidas pelo orientador, que passa então a receber pontuação diferencial por *follow up* válido, de acordo com as regras do manual orientativo da simulação. Enfim, o crescimento obtido também neste quesito, reforça a assertiva de que na metodologia adotada o estudante é desafiado a desenvolver maior autonomia, tornando-se mais participativo e pró-ativo no processo de aprendizagem.

Esses resultados também confirmam a afirmativa de Sauer (2010) de que, os jogos de empresa e as simulações são métodos educacionais que promovem uma dinâmica experimental da realidade de uma organização, a partir de uma vivência hipotética que se aproxima das situações reais. Enfim, se caracterizam como métodos

que permitem aos estudantes o aprender fazendo por meio de um laboratório de simulação, onde o estudante desempenha um papel central, enquanto o professor assume o papel de orientador deixando de se concentrar na tarefa de transferir conhecimentos através de aulas expositivas.

A aplicação da metodologia dos jogos de empresas acaba funcionando como um recurso para impulsionar o processo de reflexão nos membros do grupo a partir do debate, das discussões que permitem o aparecimento dos *insights* e associações sobre os temas de interesse da organização. (GRAMIGNA, 1993, 2006). Além disso, as discussões representam um “espaço” para que as pessoas exercitem habilidades e atitudes importantes para seu desenvolvimento integral como a autodisciplina, a sociabilidade, a afetividade, a adoção de valores morais, do espírito de equipe e do emprego do bom senso em suas decisões e comportamentos. Esse princípio também reforça um aspecto destacado pela ACRL (2000) como importante para que alguém seja competente em informação que é a competência em utilizar a informação, individualmente ou em grupo, de modo eficaz para se alcançar objetivos traçados para o trabalho.

A combinação do jogo ao processo de simulação fez nascer o conceito de jogo simulado como uma atividade planejada previamente pelo professor/orientador e na qual os participantes têm de enfrentar desafios que retratam o cotidiano, mas tomando as decisões coletivamente. Para tanto, todas as características do jogo correspondem às características da situação real simulada em que a condição competitiva não se restringe ao diferencial das soluções e dos resultados apresentados, mas principalmente na diferenciação quanto à apreensão e incorporação de novos conhecimentos. Nesse sentido, na experiência vivida na disciplina, os classificados em último lugar entram em contexto de concordata e, portanto, para efetuarem o pagamento da concordata, devem realizar novas e mais intensas pesquisas, com a elaboração e entrega de novos relatórios, elaborados de modo que apontem e analisem as mudanças alcançadas, tomando por base os quesitos em que obtiveram os menores resultados.

Quanto aos ambientes utilizados para acessar a informação necessária à realização das atividades solicitadas na disciplina, no início do semestre, a maior parte dos estudantes utilizava a internet através da residência particular (76 – 80,9%), a biblioteca da UCSal (70 – 74,5%) e a internet através da UCSal (69 – 73,4%), tendo ocorrido um avanço no uso desses ambientes de acesso à informação, com um aumento do uso de todos esses espaços, com maior ampliação do uso da internet na própria

residência (87 – 92,6%) e na UCSal (83 – 88,3%), como também da biblioteca da UCSal (80 – 85,1%). Através de uma visão sistêmica, o uso das bibliotecas se relaciona ao uso intenso dos canais e fontes formais de informação como os livros e artigos publicados em periódicos científicos para a elaboração das pesquisas e trabalhos demandados nas etapas do Estágio Supervisionado II.

A ampliação do uso da internet e das TIC, em especial na residência, se explica em decorrência da quantidade de reuniões realizadas pelos estudantes na residência de um dos membros da equipe, onde instalam uma espécie de “quartel general” (QG), para o desenvolvimento dos trabalhos durante as etapas. A escolha de um local para funcionar como um QG é recorrente entre os estudantes de todas as turmas, e, até certo ponto pode-se dizer que eles são orientados nesse sentido na aula de abertura oficial da disciplina. A ampliação do acesso à internet na UCSal também se explica por semelhante motivo, sendo comum que certas reuniões dos grupos ocorram nos laboratórios de microinformática (LAMI) da UCSal para maior exploração do simulador.

Um outro aspecto que deve ser considerado é que os estudantes também devem atender às proposições de cada etapa da simulação empresarial, através das soluções propostas para o estudo de caso, aplicados e demonstrados no simulador, buscando conquistar um diferencial competitivo em relação às demais equipes. Todas as equipes competem na obtenção do melhor resultado entre elas e, portanto, buscam conquistar o primeiro lugar na classificação em cada etapa. Esse processo se dá através do simulador que se constitui um software e as atividades da simulação são dependentes do seu uso através das TIC.

Esses resultados demonstram um processo de evolução no desenvolvimento da competência em informação dos alunos a partir da experiência da disciplina, considerando as recomendações dos autores que estudam esse tema como Zurkowski e Burchinal (1976 apud SPITZER; EISENBERG; LOWE, 1998), ALA (1989), Doyle (1994), Bruce (2003), Breivik (1999, 2005), Bawden (2001) e Dudziak (2001, 2002, 2003, 2005, 2006) que apontam, frente ao crescimento extraordinário da produção informacional, especialmente acelerado pelo veloz desenvolvimento das tecnologias da comunicação e informação é necessário desenvolver a competência para localizar, avaliar e usar de modo efetivo a informação.

Reafirma-se também com a experiência da pesquisa a abordagem de Bawden (2001) quando enfatiza que a competência em informação no contexto do trabalho é

relevante e está associada ao uso das TIC, reforçando ainda o emprego do termo “infocompetência” por Drucker (1996) quando ele trata da habilidade ampliada do uso do computador. Coloca-se também em ação o que outros países desenvolvidos economicamente têm realizado em termos do desenvolvimento da competência em lidar com informação no ambiente de trabalho, a exemplo do Canadá, onde, conforme Whitehead e Quinlan (2002) essa competência passou a ter importância, a ponto de ter se tornado uma exigência para se assegurar a empregabilidade.

A diversidade de sistemas de informação, a proliferação de documentos eletrônicos, o uso intensivo dos recursos de comunicação na *web* e a intensa produção de publicações impressas, geram uma enorme sobrecarga de informação, o que impõem que se compreenda o valor da informação para as organizações e da competência para identificar, localizar, organizar, usar, proteger, criar, compartilhar e disseminar eficazmente as informações. Nesse cenário, as organizações adquirem tecnologias da informação e comunicação e investem em treinamento para sua utilização, mas esse uso não será qualificado se inexistir a competência para lidar com a informação. Assim, torna-se emergente a necessidade de implementação da competência informacional para o trabalho e para a formação educacional, principalmente, aquela desenvolvida no ensino superior.

Como defende Cheuk (2002) é fundamental que o trabalhador seja competente em informação para sua atuação no seu ambiente de trabalho, que demanda conhecimento para acessar, administrar e utilizar grandes volumes de informações disponíveis para acesso por meio dos mais diferentes canais de comunicação, a exemplo das ferramentas da internet, meios de comunicação de massa, além das fontes impressas, em meio magnético e eletrônico.

Nesse sentido, o Office of Economic Cooperation and Development (1996) também tratou da economia baseada em conhecimento, afirmando o lugar central da educação para a economia, como um recurso essencial para o desenvolvimento pessoal das equipes e organizações, ressaltando a importância da informação e do conhecimento, como ativos para o desenvolvimento das empresas. Na mesma perspectiva Fleury e Fleury (2001) reforçam que essa competência está relacionada à noção de agregação de valor ao negócio, como também Zurkowski que, no contexto do segmento industrial, apontou a necessidade de competência em informação para o desenvolvimento e sucesso do trabalho, e Stewart (1998) que alertou que os setores e

empresas que obtêm sucesso são aqueles que possuem informações de qualidade e confiabilidade.

Por fim, pode-se afirmar que esses resultados demonstram uma evolução do uso e da importância dada aos ambientes, canais e fontes de informação por parte dos alunos após a experiência que viveram na disciplina Estágio Supervisionado II. Quanto à compreensão que esses estudantes passaram a ter sobre as ações relacionadas à utilização da informação após a introdução deles no desenvolvimento da competência em informação através da metodologia empregada na disciplina, também se verificou um avanço positivo, conforme a discussão que se apresenta a seguir.

## 6.2 A COMPREENSÃO DESENVOLVIDA PELOS ESTUDANTES EM TORNO DA IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES LIGADAS AO USO DA INFORMAÇÃO

Ao término da pesquisa foi possível verificar a evolução ocorrida na compreensão dos estudantes acerca das ações ligadas ao processo de uso da informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação. Os resultados obtidos apontaram que para a maioria dos estudantes ocorreu um crescimento da compreensão que tinham sobre a organização da informação, já que inicialmente a maioria afirmava ter algum conhecimento (40 – 42,6%) ou um bom conhecimento (38 – 40,4%), e ao final da disciplina a maioria passou a afirmar ter um bom conhecimento (50 – 53,2%) e um excelente conhecimento (13 – 13,8%) sobre a organização da informação, demonstrando um resultado positivo da experiência da disciplina em desenvolver um dos atributos da competência em informação.

Quanto ao armazenamento das informações, inicialmente os estudantes informaram ter um bom conhecimento (56 – 59,6%) ou algum conhecimento (22 – 23,4%), ao final do semestre um número maior de alunos passou a ter um bom conhecimento (62 – 66,0%) e um excelente conhecimento (22 – 23,4%) a respeito, confirmando outro avanço conquistado pela experiência realizada.

Quanto à recuperação da informação, também se verificou um resultado positivo da pesquisa, já que ao contrário do resultado inicialmente obtido de que a maioria que considerava ter um bom conhecimento se situava em 45,7% dos alunos (43), depois do trabalho realizado na disciplina, esse número cresceu para 58 alunos (61,7%), passando a existir um número de 14 (14,9%) estudantes que passaram a afirmar que adquiriram um excelente conhecimento sobre como recuperar informações.

Já quanto à ação de disseminar informações, enquanto no início a maioria afirmava ter um bom conhecimento (47 – 50,0%) ou algum conhecimento (23 – 24,5%) sobre ela, ao final do curso a maioria passou a afirmar ter um bom conhecimento (67 – 71,3%), sendo que 15 desses estudantes consideraram que passaram a ter um excelente conhecimento (15 – 16,0%) sobre a disseminação da informação.

Percebe-se que com a aquisição de competências sobre como recuperar, organizar, armazenar e disseminar informação também se ampliou a compreensão desses alunos quanto à importância dessas ações. Inicialmente, os estudantes se dividiram em afirmar que a organização da informação era muito importante (35 – 37,2%) ou pouco importante (20 – 21,3%), passando ao final do semestre a uma compreensão maior de que ela é muito importante (34 – 36,2%) e extremamente importante (38 – 40,4%).

Em relação às ações de armazenar, recuperar e disseminar as informações o crescimento entre aqueles que as compreendem como extremamente importante foi ainda mais destacado. Inicialmente 39 estudantes (41,5%) consideravam o armazenamento das informações muito importante (39 – 41,5%) e extremamente importante (30 – 31,9%) e ao final do semestre o maior crescimento se deu entre aqueles que passaram a considerar essa ação extremamente importante (52 – 55,3%). Quanto à recuperação da informação, no questionário inicial 33 (35,1%) alunos disseram considerá-la muito importante e 27 (28,7%) extremamente importante, quando ao final do semestre 49 alunos (52,1%) passaram a registrar a recuperação da informação uma ação extremamente importante. Já a ação de disseminar informação, que inicialmente foi avaliada pela maioria como muito importante (33 – 35,1%) e extremamente importante (27 – 28,7%), passou a ser considerada pela maioria (55 – 58,5%) como uma atividade extremamente importante.

Esses resultados foram reforçados pelas respostas obtidas a alguns itens da questão de número 11, quando no final do semestre a maioria se distribuiu entre aqueles que consideravam ter um bom (58 – 61,7%) e um excelente conhecimento (33 – 35,1%) sobre o ato de pesquisar informações. Esse crescimento se relaciona ao crescimento verificado sobre a aquisição de conhecimentos pelos alunos sobre como acessar as fontes de informação, já que 67 alunos responderam ter um bom conhecimento (71,3%) e 19 algum conhecimento (20,2%) sobre como acessar as fontes de informação, e ao final do semestre 21 (22,3%) estudantes passaram a considerar que tinham um excelente conhecimento em torno dessa ação.



Quanto à organização das informações para utilizá-las nas aplicações práticas relacionadas às atividades da administração, inicialmente 68 (72,3%) estudantes disseram ter um bom conhecimento e 14 (14,9%) algum conhecimento a respeito. Já ao final do semestre, cresceu o número de alunos que passaram a afirmar que tinham um excelente conhecimento (28 – 29,8%) sobre essa ação ligada ao uso da informação. O mesmo foi observado em relação às respostas obtidas quanto ao conhecimento desses estudantes sobre a ação de compartilhar e disseminar as informações, que ao final da disciplina cresceu o número de alunos que passaram a considerar que ter um excelente conhecimento a respeito (26 – 27,7%).

Esse resultado decorrente da experiência vivida na disciplina também ampliou a compreensão desses alunos sobre a importância desses saberes para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem e profissionais do administrador. Enquanto no início 47 alunos (50,0%) avaliavam as ações ligadas ao acesso e uso da informação extremamente importantes, ao final esse número cresceu para 68 (72,3%). Quanto ao acesso às fontes de informação, no início 33 estudantes (35,1%) o consideraram extremamente importante e no final esse número subiu para 56 estudantes (59,6%). O mesmo se observou em relação à organização da informação para realizar aplicações práticas, quando no início do semestre foi considerada extremamente importante por 43 estudantes (45,7%) e ao final da disciplina por 67 (71,3%) deles. Isso também ocorreu nas avaliações sobre a ação de compartilhar e disseminar informações, que inicialmente foram consideradas extremamente importantes por 37 alunos (39,4%), e na avaliação final 59 deles (62,8%) passaram a considerar o mesmo.

Os avanços observados vão ao encontro do que defendem Doyle (1994), Bruce (2003), Bundy (2004b) entre outros que afirmam que ser competente em informação é ter a habilidade de acessar, avaliar e usar a informação proveniente dos diferentes tipos de fontes. Do mesmo modo, as mudanças alcançadas pela pesquisa demonstram a aquisição dos atributos essenciais relativos ao processo de avaliação da informação e à organização da informação para aplicação prática e para avaliar e utilizar essa informação, reafirmando o postulado da ALA (1989), Spitzer, Eisenberg e Lowe (1998) quando definem a competência em informação como a habilidade de localizar e avaliar a informação, sabendo como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usar as informações adequadas e necessárias à resolução de problemas.

A evolução observada quanto à compreensão e o grau de importância dado à organização das informações também atende à recomendação da ACRL para que se desenvolva no estudante a competência para acessar, recuperar as informações e organizar informações para o uso eficaz e eficiente, atendendo com sucesso suas necessidades informacionais.

Os avanços significativos demonstrados nas exposições anteriores apresentam um grau bastante positivo da experiência realizada pela pesquisa quando enfrentou o desafio de inserir os principais fundamentos da competência em informação na disciplina durante o ano de 2010, buscando se nortear pelas recomendações do Departamento de Trabalho do Governo dos Estados Unidos da América do Norte (1991) definindo as competências básicas que um trabalhador deve ter para ingressar no mercado de trabalho e a necessidade de adquirir, avaliar, usar, organizar, conservar, interpretar e comunicar informação e utilizar computadores para processar informação, como também pelas orientações da ALA (1989) e da ACRL (2000), no que tange às competências em informação.

Os resultados obtidos reforçam os parâmetros estabelecidos pela ACRL (2000) para o desenvolvimento da competência em informação, já que ao final disciplina os estudantes passaram a compreender os aspectos econômicos, legais e sociais que envolvem o uso da informação, acessando, recuperando e utilizando-a a partir de parâmetros éticos e legais. Além disso, a experiência também desenvolveu a competência para o uso da informação, tanto individualmente quanto em grupo, de modo eficaz para alcançar objetivos traçados para o trabalho, o que também se inclui nas orientações da ACRL (2000).

Além disso, a compreensão desenvolvida no estudante sobre a importância da informação para o sucesso da atividade do administrador, revela o processo de desenvolvimento da competência em informação na experiência realizada, tomando-se como referência a afirmativa de Lloyd (2003a) de que a pessoa competente em informação têm consciência sobre a importância da informação, de suas necessidades informacionais e de como lidar com a informação, mantendo uma interação produtiva com os diversos ambientes informacionais.

Do mesmo modo, os resultados da pesquisa também são positivos na perspectiva da Administração, quando são coerentes com o que defendem vários autores dessa área, como Hamel e Prahalad (1995) sobre o fato de que cada vez mais a competência em informações especializadas e seletivas é exigida pelas organizações, e

Maximiano (2009) que afirma ser o melhor desempenho do administrador decorrente de suas competências e habilidades para: compreender a complexidade gerada pelo excesso de informações disponíveis em diversos, suportes, veículos ou fluxos informacionais, assim como de sua capacidade de organizar e processar informações, entendendo e analisando seu conteúdo, encontrando significados e representatividade em toda informação recebida ou obtida e, de divulgar informações, de maneira que elas sejam disponibilizadas entre as pessoas e equipes com as quais trabalha, compreendendo que a disseminação das informações é um dos principais recursos para a obtenção de resultados adequados.

Essa experiência representou para os estudantes que participaram da pesquisa uma oportunidade de que a construção do conhecimento e a própria tomada de decisão são, como defende Choo (2006), processos interligados, gerando assim uma visão holística sobre o uso da informação.”

De outra forma, os resultados apresentados corroboram ainda a afirmativa de SAUIA (2005) quando este esclarece que a vivência de papéis por meio de simulações permite aos alunos experimentarem a realização das atividades dos gestores, como também a necessidade da realização de pesquisas para identificação, seleção, acesso e uso de informações, o que leva a aprendizagem por meio da atitude investigativa com a adoção de bases conceituais e da associação entre teoria e prática,

Assim, a avaliação desses resultados se aprofunda quando eles são analisados em associação àqueles obtidos quanto às dificuldades manifestadas pelos alunos para realização do processo de acesso e uso das informações, apresentados na próxima subseção.

### 6.3 AS DIFICULDADES APONTADAS PELOS ESTUDANTES EM RELAÇÃO À BUSCA, AO ACESSO E USO DAS INFORMAÇÕES

Com base nos resultados encontrados, pode-se afirmar que a partir da experiência vivida pelos alunos na disciplina Estágio II ocorreu uma ampliação do conhecimento deles sobre a relevância das ações relacionadas ao acesso e uso da informação, embora o pleno domínio deles em torno desse processo, ainda dependa de uma maior articulação entre as atividades de ensino-aprendizagem e aquelas desenvolvidas pela biblioteca universitária, que possa proporcionar um treinamento

adequado deles para uso mais adequado e eficiente das ferramentas e estratégias de busca da informação.

No início do semestre a maioria dos estudantes informou ter muita dificuldade para acessar e utilizar informações, quando 87 deles (92,1%) afirmaram ter dificuldade para identificar com clareza o tipo de informação que procuravam; 77 deles (82,1%) afirmaram ter dificuldade para utilizar base de dados, tecnologias e ferramentas de busca de informação, e 65 (69,2%) para realizar a busca e o acesso à informação específica para o processo decisório, ao término da experiência vivida na disciplina sobre a competência em informação, eles passaram a compreender melhor as ações que precisam ser realizadas para se acessar e utilizar informações como substrato ao trabalho do administrador.

Analisando os valores percentuais obtidos no início do semestre em comparação com os resultados levantados no final da experiência, verifica-se que, enquanto inicialmente 49 alunos (52,1%) afirmavam não ter dificuldade para diagnosticar sua necessidade de informação, no final do semestre esse número cresceu para 77 alunos (81,6%). Inicialmente, 65 estudantes (69,2%) afirmaram ter dificuldade em buscar e acessar informações para sustentar o processo decisório, enquanto no final esse número foi reduzido para 46 alunos (48,6%), indicando que essa competência foi bem trabalhada na metodologia adotada na disciplina.

Quanto à existência de dificuldades para utilizar as bases de dados, tecnologias e as ferramentas de busca de informação, enquanto inicialmente 77 deles (82,1%) afirmavam ter essa dificuldade, no final do semestre esse número foi reduzido para 61 (64,5%), mais uma vez indicando um resultado positivo da experiência realizada. O mesmo foi observado em relação às dificuldades para identificar com clareza o tipo de informação necessária à realização das atividades da administração, que inicialmente foi admitida por 87 alunos (92,1%), com uma redução desse número para 70 estudantes (74,4%) que ainda têm essa dificuldade.

Conforme Mintzberg (1973), o administrador passa em média 75% do seu tempo trocando informações, o que demonstra a importância desse profissional estar apto a trabalhar com o intercâmbio e processamento da informação. Além disso, Drucker (1985, 1989, 1992, 1998, 1999) também ressaltou a necessidades dos empresários tornem-se aptos a identificar, analisar e comunicar suas necessidades de informação, ao que se junta à defesa de Halpern (2002) de que o mundo do trabalho contemporâneo exige um trabalhador do conhecimento, capaz de efetuar várias e

diversificadas operações, adquirindo informações novas e pertinentes com eficiência. Todas essas teses reafirmam como positiva a experiência realizada por esta pesquisa na disciplina Estágio Supervisionado II, formando administradores com maiores condições de reconhecer essa necessidade para o trabalho da administração. Os resultados alcançados pela pesquisa também demonstram o desenvolvimento do atributo de identificar a necessidade de informação, que Doyle (1994), Bruce (2003, 2004) e Bundy (2002, 2004a, 2004b) ressaltaram como centrais para que uma pessoa seja considerada competente em informação.

O trabalho realizado na disciplina também atende às orientações do Departamento de Trabalho do Governo dos Estados Unidos da América do Norte (1991) quanto às competências básicas que um trabalhador deve ter para ingressar no mercado de trabalho e que devem ser trabalhadas na educação formal, como a capacidade de identificar, organizar, planejar e alocar recursos; adquirir, avaliar, usar, organizar, conservar, interpretar e comunicar informação e utilizar as diversas tecnologias para processar informação.

Quanto a esse último aspecto, os resultados obtidos também indicam que ainda é preciso trabalhar mais a competência desses alunos em explorar os recursos das TIC para o acesso a informação, e para, conforme Shapiro e Hughes (1996), também se tornarem capazes de desenvolver uma reflexão crítica sobre a própria natureza da informação, sua infra-estrutura técnica e seu contexto, além do seu impacto social, cultural e filosófico.

Conforme ressaltou Kuhlthau (1996), as dinâmicas e metodologias de trabalho têm sofrido mudanças constantes em tempos de globalização. As constantes transformações geradas pelo avanço tecnológico provocam profundas mudanças no mundo do trabalho, o desenvolvimento das TIC se inclui nesse desenvolvimento, exigindo um programa constante de introdução das pessoas no uso desses recursos para acessar e utilizar informação.

A partir dessas recomendações foram analisados os conteúdos programáticos das disciplinas cursadas pelos alunos da UCSal no Curso de Administração e se constatou que nenhuma delas focaliza o desenvolvimento de orientações específicas sobre o conteúdo do saber informacional. Em decorrência dessa análise, na implantação da recente reforma curricular, como desdobramento da experiência deste trabalho, este pesquisador e docente da UCSal, na condição de membro oficial da comissão de reforma curricular, defendeu e conseguiu aprovar a inclusão dos fundamentos básicos

da competência em informação nas disciplinas de Comunicação Empresarial, Gestão Estratégica, Sistemas de Informações Gerenciais e, mais amplamente, na própria disciplina de Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva. Esse também pode ser considerado como um resultado decorrente da pesquisa realizada, ampliando a experiência para um fazer coletivo entre professores, disseminando a importância do desenvolvimento da competência em informação como uma ação interdisciplinar no Curso de Administração da UCSal.

Os resultados alcançados, quando analisados sob a referência dos atributos definidos pela ACRL (2000) de uma pessoa competente em informação e capaz de desenvolver o pensamento crítico para a tomada de decisão e a resolução de problemas, evidenciam a necessidade de se realizar iniciativas que permitam a esses estudantes ultrapassarem os limites que os impedem de se tornarem competentes em informação.

De outro modo, ficou evidente a necessidade de aperfeiçoamento da metodologia ao se analisar os resultados à luz das recomendações da ACRL (2000) para o desenvolvimento da competência em informação no âmbito do ensino superior. Entre suas recomendações a ACRL (2000) orienta que sejam desenvolvidas habilidades para reconhecer a informação necessária e a capacidade para localizar, avaliar e usar a informação de maneira eficaz, reforçando a necessidade de o ensino superior adotar metodologias que permitam a ação do estudante em interação com as informações, de modo a se tornar capaz de determinar a natureza e a extensão da informação da qual se necessita; acessar a informação com eficácia e eficiência; avaliar informação e suas fontes de maneira crítica; a utilização de estratégias adequadas de busca da informação; a utilização das tecnologias da informação e comunicação; a análise, interpretação, avaliação, síntese e aplicação da informação em situações concretas para a tomada de decisão e a resolução de problemas; a identificação sobre o quê, quando e como compartilhar informação.

Para se alcançar plenamente tais metas, torna-se necessário avançar mais. A experiência de incorporar à metodologia da simulação empresarial competitiva o processo de introdução dos alunos no desenvolvimento da competência em informação pode trazer uma contribuição para que no ensino da Administração torne seus estudantes competentes em informação. Mas, por outro lado, os resultados também mostram a necessidade da integração das atividades desenvolvidas pelos docentes no processo de ensino-aprendizagem com as atividades desenvolvidas pela biblioteca.

Os resultados desta pesquisa demonstram que é importante que cada docente passe a incorporar ao programa de suas disciplinas, atividades ligadas ao desenvolvimento da competência em informação, entretanto, fica claro que se essa ação for isolada, isto é, não estiverem articuladas à biblioteca, algumas dificuldades no acesso e uso da informação permanecerão. Nesse sentido, este pesquisador, na condição de docente responsável pela disciplina foco da pesquisa, passará a desenvolver ações articuladas à biblioteca da UCSal, como a inclusão de atividades conjuntas a partir das quais os alunos possam receber da biblioteca os conhecimentos sobre o uso das bases de dados, das ferramentas e estratégias mais adequadas de busca da informação.

De qualquer modo, alguns depoimentos extraídos dos questionários respondidos inicialmente e ao final da pesquisa podem confirmar que os resultados da experiência desenvolvida na pesquisa representaram um avanço no desenvolvimento da competência em informação entre os estudantes, como também da consciência deles sobre a importância das atividades ligadas à informação, como se verifica no Quadro 7. Por outro lado, esse quadro também demonstra que nos depoimentos finais a maior recorrência é quanto àquelas dificuldades que, para serem superadas, precisam ser trabalhadas de modo integrado pelos docentes e pela biblioteca.

**Quadro 7**  
**Alguns depoimentos iniciais e finais dos estudantes quanto às dificuldades na busca, acesso e uso da informação**

Depoimento inicial (aluno)	Depoimento final (aluno)
“Falta de conhecimento em algum assunto”. (1IT1-10)	“A disciplina certamente ampliou meu conhecimento, auxiliando na organização de todo o processo de busca da informação. [...] Em saber qual informação certa a ser buscada”. (1FT1-10)
“A falta de experiência no assunto me obriga a pesquisar coisas que são relevantes a alguns tópicos e, sem a orientação precisa, acabo deixando a desejar na pesquisa dos tópicos cruciais”. (2IT1-25)	“Encontrar fontes bem específicas”. “A conclusão de Estágio II me deu outra visão sobre a necessidade da informação”. (1FT1-3)
“Normalmente busco muitas informações e fujo do foco” (1IT1-15)	“[Tenho dificuldade] Na busca, acesso e aplicação, por não possuir um conhecimento especializado e específico”. (FT2-5)
“Há uma dificuldade para saber a informação que devemos buscar”. (1IT1-26)	“Na seleção de informações, é preciso saber o que pesquisar e onde pesquisar”. (1FT2-13)
“Excesso de informação inútil”. ( 1IT2-3)	“A internet oferece uma grande quantidade de informações, mas a quantidade não oferece qualidade”. (1FT1-3)
“Em meio a muita informação colhida fica difícil selecionar as melhores”. (1IT2-6)	“Dificuldades nas fontes, a dificuldade é encontrar uma fonte confiável para obter informações corretas”. (2FT1-12)
“A veracidade da informação que se encontra”. (1IT2-11)	“Dificuldade em saber que fonte é realmente confiável”. (2FT1-18)
“Buscar no site correto a informação que se necessita”. (1IT2-13)	“Selecionar entre as diversas fontes alguma que seja mais importante”. “Às vezes o objetivo não se torna claro, gerando dificuldades”.(2FT1-24)

“Hoje, conseguir informação na maioria das vezes não é o problema, mas, sim, se as fontes são confiáveis”. (1IT2-15)	“No uso da internet, no acesso à informação confiável”. (2FT2-3)
“A forma com que devo utilizar uma palavra chave”. (2IT1-6)	“No momento de pesquisar, conseguir achar fontes confiáveis e com o conteúdo procurado”. (1FT1-17)
“Grande quantidade de resultados inúteis”. (2IT1-10)	“Na busca da informação”. (1FT1-15)
“Dificuldade no que se refere à prioridade das informações”. (2IT1-11)	“Trabalhar a informação e adequá-la à situação, a precisão e qualidade da informação”, (1FT1-11)
“São dúvidas de qual ferramenta utilizar no processo de aprendizado”. (2IT2-13)	“Encontrar informações de maneira rápida, objetiva e clara”. (1FT1-8)
“Hoje em dia existem muitos meios de se obter diversas informações e conseqüentemente podemos nos confundir”. (2IT1-25)	“Obtenção de informações seguras”. (1FT2-20)
“No manuseio no sistema para obter a informação precisa em determinados temas, principalmente quando o assunto é complexo”. (IT1-14)	“Dificuldades em ferramentas de busca”. (2FT1-6)
“Organizar as informações”. (2IT2-4)	“Informações específicas, buscas avançadas”. (2FT1-14)
“Obter informações específicas e saber o momento certo de aplicar”. (1IT1-3)	“Encontro dificuldades para encontrar com facilidade o que preciso”. (2FT1-26)
“Identificar fatores que interferem no processo de busca”. (1IT1-12)	“Identificar informações corretas”. (2FT2-17)

Tendo como referência a afirmação de Le Coadic (2004) de que a consciência em torno da importância da informação é decorrente do contexto da sociedade da informação, mas que essa consciência não significa o conseqüente domínio do uso da informação, a experiência vivida na pesquisa reafirma a idéia de Dudziak (2002) quanto à necessidade de uma atuação cooperativa entre os ambientes educacionais e de informação, colocando em evidência a importância de novas práticas dialógicas entre docentes e os profissionais da área da informação, inseridas num ambiente educacional de maior abrangência.

De qualquer modo, a experiência vivida pelos estudantes da disciplina fortaleceu a consciência a compreensão dos alunos em relação a importância de avaliarem e utilizarem as informações de forma crítica e ética na resolução de problemas e na tomada de decisões, cujos resultados estão descritos na subseção a seguir.

#### 6.4 O AVANÇO DA COMPREENSÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO ÉTICA E CRÍTICA DAS INFORMAÇÕES

Quanto à consciência da importância da informação para o processo de tomada de decisão, os resultados demonstraram que a formação acadêmica da graduação em



Administração na UCSal tem correspondido aos desenvolvimentos teóricos da área da Administração que ressaltam a relevância da informação na ação de administrar.

Os avanços obtidos a partir da experiência realizada pela pesquisa no interior da disciplina Estágio II podem ser constatados quando se analisa as mudanças no grau de compreensão que os alunos passaram a ter quanto à necessidade de selecionar a informação relevante para apoiar o processo decisório e sobre a avaliação e utilização ética e crítica da informação. Inicialmente 56 alunos (59,6%) afirmavam ter um bom conhecimento sobre a identificação da necessidade de informação para o processo de tomada de decisão, ao final da disciplina esse número cresceu para 62 (66,0%), como também para 18 (19,1%) o número de alunos que passaram a ter um excelente conhecimento sobre essa necessidade.

Enquanto no início do semestre 66 estudantes (70,2%) afirmavam ter um bom conhecimento sobre a seleção da informação relevante para apoiar o processo decisório, ao término da disciplina cresceu o número de alunos (26 - 27,7%) que passou a afirmar ter um excelente conhecimento sobre esse processo seletivo. E quanto à compreensão sobre o processo de avaliação e utilização crítica da informação na resolução de problemas e tomada de decisão também se verificou um avanço, já que no início do semestre, 64 alunos (68,1%) afirmaram ter um bom conhecimento sobre ele, e ao final da disciplina esse número subiu para 69 (73,4%), passando a existir 18 estudantes (19,1%) admitindo ter um excelente conhecimento a respeito. Do mesmo modo, em relação à utilização ética da informação, inicialmente 67 estudantes tinham um bom conhecimento (71,3%), passando ao final da disciplina a existir uma distribuição mais equilibrada entre os que têm um bom conhecimento (52 – 55,3%) e aqueles que passaram a ter um excelente conhecimento sobre esse assunto (39 – 41,5%).

Os estudantes também avançaram na compreensão sobre o uso da informação, já que enquanto inicialmente 53 (56,4%) estudantes avaliavam a informação extremamente importante para a tomada de decisão, ao final da experiência esse número passou para 69 estudantes (73,4%). Inicialmente 45 alunos (47,9%) consideravam extremamente importante a seleção da informação no processo decisório, enquanto que ao final do semestre esse número passou para 65 estudantes (69,1%).

No que diz respeito à avaliação e utilização crítica da informação para a resolução de problemas e tomada de decisão, também ocorreu um avanço, já que no início da disciplina 33 alunos (35,1%) consideravam essas ações extremamente importantes, e ao final do semestre esse número passou a 52 estudantes (55,3%). E

quanto a utilização ética da informação, enquanto no início 62 alunos (66,0%) a avaliavam como extremamente importante, no final do semestre esse número passou para 77 (81,9%) estudantes, resultado que reforça a conclusão de que a experiência da pesquisa foi positiva para o desenvolvimento da competência em informação.

Esses resultados demonstram que os estudantes passaram a compreender que, conforme defende Rebouças (2001), dentro dos objetivos de uma organização está o controle da eficiência e da produtividade, a organização e direção dos recursos com a redução de conflitos. Do mesmo modo passaram a entender que a análise das informações exige o estabelecimento de mecanismos relacionados à crítica quanto a sua veracidade, precisão, oportunidade de ocorrência e pertinência, congregando várias informações aparentemente desconectadas em um conjunto coerente, sistêmico e pertinentes para a tomada de decisão, e entendendo que o processo decisório também influencia e é influenciada pela velocidade na obtenção de informações. (TAVARES, 2000).

Na perspectiva dos estudos da Ciência da Informação sobre a competência em informação, os resultados obtidos a partir da experiência realizada na disciplina demonstram que ocorreu um avanço no desenvolvimento dessa competência entre os estudantes, já que estes passaram a compreender a importância de atributos defendidos por Doyle (1994) como:

avaliar a informação e utilizar a informação para a resolução de problemas, a partir da reflexão crítica em torno do seu conteúdo, o que também foi defendido por Shapiro e Hughes (1996) que acrescentaram a necessidade do desenvolvimento de uma reflexão crítica sobre a própria natureza da informação, sua infra-estrutura técnica e seu contexto, além do seu impacto social, cultural e filosófico.

Desse modo, o trabalho realizado na disciplina parece ter conduzido os alunos a compreender que a competência em informação é, como defendeu Breivik (2005), um pré-requisito para uma participação na sociedade da informação, em sintonia direta com o direito humano de poder desenvolver aprendizagem ao longo da vida que

habilita as pessoas em todos os caminhos da vida, para buscar, avaliar, usar e criar a informação de forma efetiva para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais. É um direito humano básico em um mundo digital e promove a inclusão social de todas as nações. (INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS, 2005, p. 3).

O avanço da compreensão dos estudantes sobre a importância da utilização ética e crítica das informações também atendeu às exigências contemporâneas da área da Administração que determinam, conforme Maximiano (2009), que o administrador, para obter um melhor desempenho e o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão, tem também a necessidade de desenvolver competências e habilidades para: reconhecer situações que exigem a tomada de decisões; diagnosticar problemas, analisando relações de causa e efeito; pensar criativamente com o objetivo de gerar alternativa através de um pensar criticamente, para avaliar e selecionar as melhores alternativas.

Esses são avanços também colocados como metas da ACRL (2000), quando ela estabelece que alguém competente em informação deva ser capaz de: determinar a natureza e a extensão da informação da qual necessita; acessar a informação com eficácia e eficiência; avaliar informação e suas fontes de maneira crítica, incorporando as informações selecionadas na sua base de conhecimento; utilizar a informação, individualmente ou em grupo, de modo eficaz para alcançar objetivos traçados para o trabalho e compreender os aspectos econômicos, legais e sociais que envolvem o uso da informação, acessando, recuperando e utilizando-a a partir de parâmetros éticos e legais.

Finalmente, analisando os resultados discutidos nas quatro subseções 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4, é possível responder ao objetivo geral da pesquisa de verificar o nível de compreensão que os estudantes adquiriram acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”, já que ocorreram avanços quanto ao uso dos ambientes, canais e fontes de informação para o desenvolvimento das atividades do planejamento estratégico; quanto ao grau de compreensão desses estudantes quanto à importância das ações ligadas ao uso da informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação, para o planejamento estratégico; na superação de boa parte das dificuldades dos estudantes na busca, acesso e uso das informações e, finalmente, o avanço em relação ao grau de compreensão dos estudantes sobre a importância de avaliar e utilizar as informações de forma crítica e ética para a resolução de problemas e tomada de decisões.

Os resultados já discutidos, associados ao crescimento do número de estudantes que passaram a afirmar ter conhecimento sobre o tema da competência em informação, que no início do semestre correspondia a 16 alunos (17,0%) e ao final do

semestre passou ao número de 85 alunos a fazer essa afirmação (90,4%), verifica-se a ampliação do grau de compreensão desses estudantes que integraram a amostra da pesquisa sobre o tema da competência em informação.

Esse resultado também pode ser demonstrado na avaliação comparativa de alguns depoimentos iniciais e finais selecionados para exemplificar o avanço da compreensão desses alunos em torno da competência em informação, expostos no Quadro 8,

**Quadro 8**  
**Alguns depoimentos iniciais e finais dos estudantes**  
**quanto à compreensão sobre competência em informação**

Depoimento inicial (aluno)	Depoimento final (aluno)
“Acredito que sejam os conhecimentos adquiridos através das disciplinas já estudadas”. (2IT1-3)	“Para decisões, encontrar mais informações seguras”. (2FT2-20)
“Ter conteúdo, conhecimento na área/ função o qual está exercendo”. (1IT1-9)	“Ajudou a definir a informação que desejo, informações específicas, buscas avançadas”. (2FT1-14)
“Imagino que seja a competência que um indivíduo tem em absorver as informações que lhe são dadas dentro de uma organização”. (1IT2-7)	“Encontrar as informações corretas”. (2FT2-17)
“Imagino que seja algum tipo de levantamento de atividades ou função de um determinado cargo”. (2IT1-13)	“A busca da informação é um atributo essencial na vida de qualquer profissional, a informação é crucial para a tomada de decisões; a busca correta, preservando a autoria é fundamental”. (1FT1-12)
“Imagino que seja alguma habilidade de como passar a informação para os níveis gerais de uma organização”. (2ITI-17)	“A disciplina me mostrou como buscar as informações e como descartar as informações não relevantes” (1FT2-9)
“Algo ligado à informação, como por exemplo, uso de tecnologia em uma empresa”. (2IT2-4)	“A competência informacional ajudou na forma como entender, selecionar e passar as informações”. (1FT2-13)
“Conhecimento da área administrativa atrelada à sistema de informação”. (1IT1-24)	“A competência informacional contribuiu de forma positiva para todo o desenvolvimento do trabalho apresentado, bem como, para o cotidiano da atividade de gestão exercida atualmente. O correto uso das ferramentas como internet e livros, faz com que se minimize a possibilidade de erros e torna a pesquisa mais assertiva”. (1FT1-20)
“Acredito que competência informacional esteja ligada a todos os atributos da informação”. (2ITI-4)	“Houve uma ampliação do aprendizado no Curso de Administração com o auxílio da Competência Informacional. Na busca pela informação e de novos conhecimentos. A Competência Informacional tornou-se fundamental para a realização de todos os trabalhos das etapas de Estágio II”. (1FT2-5)
“Competência informacional seria ter competência na transmissão de informação dentro de uma empresa”. (1IT1-9)	“As informações sobre competência informacional são de extrema importância para o aprendizado e conclusão de Estágio II. Considero ainda que a busca de informações em livros, teses e monografias é importante. Apesar de encontrarmos grande acervo na rede internet, ainda considero e acredito que as bibliotecas são mais eficientes e eficazes, pois contamos com profissionais que nos ajudam na busca e aprendizado para a conclusão de trabalhos acadêmicos”. (1FT1-3)

<p>“Qualidade e segurança das informações que circulam dentro de uma empresa”. (2IT1-16)</p>	<p>“Ainda acho que a biblioteca tem que ter algum atrativo maior para que os alunos busquem as informações necessárias ao seu desenvolvimento profissional. Muitos professores nos dão opções de bibliografias, mas os alunos ainda são acomodados e preferem buscar informações na internet, onde a facilitação da cópia e cola é mais utilizada. Mais do que nunca percebi o quanto é importante saber buscar a informação, filtrá-la para que o desenvolvimento do trabalho acadêmico se realize corretamente”. (1FT1-17)</p>
<p>“Agregação de valores, habilidades ligadas à informação”. (1IT2-14)</p>	<p>“É de extrema importância que um administrador saiba onde e como obter informações, saiba filtrar a informação e, quando necessário, saiba difundir a informação”. (2FT1-12)</p>
<p>“Penso que a competência informacional trata da competência adquirida com a habilidade pessoal e experiências vividas”. (1IT1-1)</p>	<p>“A disciplina reduziu as dificuldades, pois mostrou a forma de como buscar informações e usá-las de maneira correta”. (2FT1-3)</p>
<p>“A capacidade de observar os dados, fatos e transformá-los em informação”. (1IT2-15)</p>	<p>“Através do contato com o termo competência em informação, pude avaliar minha visão da importância de como coletar melhor as informações e como usá-las da melhor forma.” (1FT1-8)</p>
<p>“Capacidade de compreender, tratar, reter e passar informações”. (1IT1-3)</p>	<p>“A Competência Informacional me auxiliou no processo das organizações das informações, através do processamento das mesmas. Pude perceber que a Competência informacional é uma aliada importante do profissional que deseja se tornar um diferencial no mercado, pois ele precisa aprender a buscar as informações em diversas fontes, analisar, arquivar e compreender acima de tudo o que ele pretende desenvolver”. (1FT1-19)</p>
<p>“Capacidade do aluno, futuro profissional, em adquirir informação útil”. (1IT1-23)</p>	<p>“A disciplina certamente ampliou meu conhecimento e a competência informacional auxiliou para saber organizar todo o processo de busca de informação”. (1FT1-10)</p>
<p>“Saber distinguir informações de boa e má qualidade e onde buscá-las”. (2IT1-8)</p>	<p>“Para obter informações o estudante tem que ter habilidades para obtê-las, capacidade de localizá-las e se estas são informações necessárias, saber avaliar e sintetizá-las e com isso resolver o problema em questão”. (1FT1-5)</p>
<p>“Entendo que seja a capacidade de identificar e analisar informações”. (2IT2-7)</p>	<p>“A busca pela informação se deu através de pesquisas na biblioteca da universidade e através da internet. A pesquisa através dos dois meios serviu de base para o desenvolvimento da competência da informação. Para se colocar em prática o desenvolvimento da competência em informação é necessário saber onde achar a informação e, logo após, desenvolver as demais competências relacionadas que ajudam o administrador nos dois principais pontos do planejamento estratégico que é pensar e depois o agir”. (1FT1-15)</p>
<p>“Saber obter as informações de maneira proveitosa no lugar certo e na hora certa”.</p>	<p>“No decorrer de todo o processo simulatório, pude ter a dimensão clara do que é administrar, quais ferramentas utilizar de forma competente, como usar de forma racional todos os recursos envolvidos, também buscar e utilizar informação precisa para dar um suporte à tomada de decisões, bem como, subsidiar todo o desenvolvimento do processo”. (1FT1-11)</p>

“Ter a habilidade e capacidade de saber usar a informação de forma mais eficaz”. (2IT2-12)	
“A competência que temos quanto a encontrar informações”. (2IT1-26)	
“Competência de saber onde e como obter informações para resolução de problemas”. (2IT1-25)	
“A capacidade que um indivíduo tem de buscar, compreender e disseminar a informação que é essencial para qualquer profissional”. (1IT2-20)	

Compreensão confusa
  Compreensão um pouco mais clara
  Compreensão mais clara

Analisando os exemplos de depoimentos expostos no Quadro 8 pode-se concluir que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado. Enquanto no início do semestre foi maior o número de depoimentos confusos sobre a compreensão dos estudantes a respeito da competência em informação, no encerramento da disciplina Estágio Supervisionado II: Simulação Empresarial Competitiva, que introduziu os alunos nesse conhecimento, o número maior de depoimentos indicou uma compreensão mais clara ou um pouco clara sobre esse tipo de competência. Entre eles figuram exemplos que demonstram claramente que a incorporação do desenvolvimento da competência em informação associada à metodologia da simulação faz avançar o conhecimento dos futuros administradores na busca, acesso e uso qualificados da informação.

Essa compreensão mais ampla refletiu diretamente na qualidade dos relatórios entregues pelos estudantes nas diversas etapas da disciplina, bem como, na maciça participação deles nas reuniões orientativas, quando se procurou identificar as possíveis dificuldades e também o avanço da compreensão deles sobre o tema da competência em informação.

Por observação e pela avaliação das etapas entregues, foi possível identificar, não somente o maior esmero no desenvolvimento dos trabalhos, como a qualidade das respostas dadas pelos estudantes. Além disso, também se verificou um cuidado maior em citar fontes e autores como a indicação das referências completas das fontes utilizadas, ressaltando-se inclusive uma eficácia maior no cumprimento dos prazos e horários de entrega das etapas, quando se comparou esses comportamentos com os observados em semestres anteriores.

Outra observação direta se deu em relação ao “clima” que se instalou entre os alunos, no tocante a temática da competência em informação. Para muitos estudantes

essa foi uma importante descoberta, a ponto de emitirem a opinião de que se deveria organizar uma disciplina específica ou elaborar algum tipo de trabalho sistemático a respeito dos conteúdos e do fluxo informacional, principalmente no início do Curso de Administração.

Portanto, no desenvolvimento das habilidades administrativas e no aperfeiçoamento das competências organizacionais, como reforçam vários autores da Administração e da temática da gestão de pessoas, a exemplo de Mascarenhas (2008), entre os recursos disponíveis, o conhecimento pode ser conceituado de forma ampla como a informação cuja validade foi testada e estabelecida considerando o conhecimento tácito e explícito.

Por fim, quando se analisa de forma sistêmica todos os resultados positivos alcançados na pesquisa, é possível afirmar que a experiência realizada na pesquisa permitiu que os estudantes adquirissem uma compreensão mais ampla quanto à importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos, nesta pesquisa, indicam que a experiência desenvolvida ampliou o contexto da aprendizagem através da simulação empresarial competitiva, introduzindo o tema da competência em informação no rol dos conhecimentos construídos pelos estudantes que participaram da pesquisa realizada.

Conclui-se que foi possível ampliar o uso dos canais e fontes de informação formais e informais pelos estudantes. Os canais formais de informação representam o principal meio de acesso à informação utilizado pelos estudantes para o estudo e realização de trabalhos acadêmicos, sendo que os livros ainda representam a principal fonte de informação acadêmica e científica.

A intensificação do uso dos canais e fontes formais decorre da metodologia adotada na disciplina que nas orientações das etapas da simulação, principalmente das Etapas 1, 2 e 3, demanda a realização de pesquisas sobre aspectos técnicos e conceituais, além da realização de pesquisas de campo sobre o foco empresarial trabalhado. Ainda na questão do uso das fontes de informação, um resultado positivo da experiência foi o acréscimo do uso de teses e dissertações, demonstrando que os estudantes desenvolveram a compreensão quanto à importância de se buscar informações científicas recentes sobre o tema em estudo.

Quanto ao uso dos canais informais de acesso à informação, a expansão da interlocução com colegas e com profissionais especializados, se consolidou em função do próprio modelo desenvolvido da simulação competitiva, onde o estudante é orientado e estimulado a construir sua rede informacional, na Administração denominada de sistema estratégico de informações (SEI). Por meio dos canais informais ocorre a troca de saberes e do conhecimento tácito existente em cada indivíduo.

Esse também representa um avanço da experiência para o desenvolvimento da competência em informação entre os estudantes, já que o acesso e uso dos canais informais são importantes para o aprendizado ao longo da vida e para que as pessoas utilizem de modo competente a informação para alcançar objetivos que motivaram o processo de busca da informação.

Por outro lado, na rede de interlocutores também foram inseridos os docentes, afirmando a metodologia como bem sucedida no sentido de se criar uma nova cultura no ambiente da educação superior, na qual o professor passe a exercer mais



acentuadamente o papel de consultor e orientador, promovendo a conduta autônoma dos estudantes.

Esses resultados também confirmam os jogos de empresa e as simulações como métodos educacionais que promovem a autonomia em um contexto dinâmico de experimentação da realidade, a partir de uma vivência hipotética, onde os estudantes tornam-se protagonistas na execução dos papéis e desenvolvem pesquisas aplicadas que exigem que conceitos, teorias, técnicas e modelos de gestão sejam revistos, reavaliados, testados, facilitando o processo de apreensão do conhecimento. Essa mesma lógica facilita a associação desse método ao processo de iniciação dos estudantes no desenvolvimento da competência em informação, já que a única possibilidade de se trabalhar com a revisão de conceitos, teorias, técnicas e modelos, numa perspectiva crítica, ética e criativa, se liga ao acesso e uso adequado da informação.

Também houve uma evolução do uso e da importância dada aos ambientes de acesso à informação. Os estudantes passaram a compreender melhor o papel e a importância desses espaços, como também a necessidade na melhoria do acesso a eles.

Esse princípio também reforça um aspecto destacado pela ACRL (2000) como importante para que alguém seja competente em informação que é a competência em utilizar a informação, individualmente ou em grupo, de modo eficaz para se alcançar objetivos traçados para o trabalho.

Ao término da pesquisa foi possível ainda verificar um avanço na compreensão dos estudantes acerca das ações ligadas ao processo de uso da informação, como a recuperação, organização, armazenagem e disseminação da informação. Percebe-se que com a aquisição de competências sobre como recuperar, organizar, armazenar e disseminar informação também se ampliou o entendimento dos alunos quanto à importância dessas ações. Os avanços significativos demonstrados nos capítulos da apresentação e discussão dos resultados afirmam como positiva a experiência realizada pela pesquisa de inserção dos principais fundamentos da competência em informação como conteúdo integrante da disciplina

Os resultados obtidos reforçam os parâmetros estabelecidos pela ALA e pela ACRL para o desenvolvimento da competência em informação. Os estudantes desenvolveram competência na busca, acesso e uso da informação, compreendendo os aspectos econômicos, legais e sociais que envolvem o uso da informação, como também a necessidade de se fazer um uso crítico e ético das informações recuperadas. Além disso, a experiência também permitiu o uso da informação, tanto individualmente

quanto em grupo, na busca da eficácia e eficiência na concretização dos objetivos traçados para o trabalho, o que também se insere no elenco de orientações da ACRL.

O trabalho de pesquisa realizado permitiu a confirmação de que a metodologia adotada proporcionou a ampliação do conhecimento dos estudantes quanto à relevância das ações para o acesso e uso da informação. Por outro lado, também ficou evidenciado que o pleno domínio dos alunos em torno desse processo exige a realização de novas experiências nas quais se desenvolvam atividades articuladas e integradas entre os docentes e os profissionais que atuam na biblioteca universitária. Somente em ações integradas se poderá preparar adequadamente o estudante no uso adequado dos canais e fontes de informação, como também das ferramentas e estratégias de busca da informação.

A experiência de incorporar à metodologia da simulação empresarial competitiva o processo de introdução dos alunos no desenvolvimento da competência em informação traz uma contribuição no sentido de afirmar uma metodologia eficiente no plano da educação superior. Entretanto, os resultados obtidos também mostraram a necessidade da integração das atividades docentes aquelas desenvolvidas pela biblioteca.

Ficou evidenciado ser importante que cada docente incorpore ao programa de suas disciplinas, atividades voltadas ao desenvolvimento da competência em informação, mas, de outro modo, essa ação não deve ser isolada da biblioteca, do contrário, as dificuldades no acesso e uso da informação permanecerão existindo entre os estudantes. Nessa perspectiva, este pesquisador, na condição de docente responsável pela disciplina foco da pesquisa, desenvolverá um projeto de desenvolvimento de ações articuladas à biblioteca da UCSal, inserindo na programação da disciplina atividades conjuntas a partir das quais os alunos possam trabalhar de maneira mais aprofundada com a biblioteca os conhecimentos sobre o uso das bases de dados e das ferramentas de busca, empregando estratégias mais adequadas para a localização, recuperação e acesso da informação.

De qualquer modo, os resultados positivos da experiência desenvolvida na pesquisa são muito positivos, representando um avanço no desenvolvimento da competência em informação entre os estudantes, como também da consciência em torno da relevância das atividades ligadas à informação. A experiência vivida pelos estudantes na disciplina também fortaleceu a consciência e a compreensão dos alunos sobre a

importância de avaliarem e utilizarem as informações de forma crítica e ética na resolução de problemas e na tomada de decisões.

Os avanços alcançados atingiram importantes metas apontadas pela ACRL para o desenvolvimento da competência em informação, e, principalmente, o objetivo geral da pesquisa quando, a partir da experiência realizada, se verificou a ampliação do nível de compreensão dos estudantes acerca da importância das ações de identificação, recuperação e uso das informações para o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico, durante a execução da “Simulação Empresarial Competitiva”.

Assim pode-se concluir que a incorporação do desenvolvimento da competência em informação associada à metodologia da simulação faz avançar o conhecimento dos futuros administradores na busca, acesso e uso qualificados da informação.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, Angela. Skills for knowledge environments. **Information Management Journal**, Cambridge, v. 34, n. 3, 2000. Disponível em: <[findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3937/is\\_200007/ai\\_n8911795-47k](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3937/is_200007/ai_n8911795-47k)>. Acesso em: 15 abr. 2010.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (ALA). Presidential Committee on Information Literacy. **Final report**. Chicago: ALA, 1989. Disponível em: <[HTTP://WWW.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/whitepapers/presidential.cfm](http://WWW.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/whitepapers/presidential.cfm)>. Acesso em: 15 set. 2008.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Information Literacy Competency: Standards for Higher Education**. Chicago, ACRL, 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standards.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2010.
- BAWDEN, David. Information and digital literacies: a review of concepts. **Journal of Documentation**, [S.l.], v. 57, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://dlist.sir.arizona.edu/895/01/bawden.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2010.
- BELLUZZO, R.C.B. A *information literacy* como competência necessária à fluência científica e tecnológica na sociedade da informação: uma questão de educação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO DA UNESP, 8., 2001, Bauru. **Anais eletrônicos ...** Bauru: UNESP, 2001. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=8](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=8)>. Acesso em: 12 abr. 2010.
- BELLUZZO, R.C.B. Competência em informação: um diferencial na gestão de pessoas. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 3., 2004, Campinas. **Anais ...** Campinas: UNICAMP, 2004.
- BELLUZZO, R.C.B. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **ETD - Educação Temática Digital**, Brasília, v. 6, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000916/>>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- BELLUZZO, R.C.B. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.78-89, dez. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. Resolução CNE/CP n. 3, **Diário Oficial da União**, República Federativa do Brasil, Brasília, 23 dez. 2002.

BRASIL. Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)>. Acesso em: 19 out. 2008.

BREIVIK, Patricia Senn. Take II – information literacy: revolution in education. **Reference Services Review**, Edinburgh, v. 27, n. 3, p. 271-275, 1999. Disponível em: <<http://info.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?PHPSESSID=15j1vts8u16dpuakft2ece43v2&id=rsr>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

BREIVIK, Patricia Senn. 21st century learning and information literacy. **Change: The Magazine of Higher Learning**, Washington, D.C., mar. - apr., 2005. Disponível em: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1254/is\\_2\\_37/ai\\_n13794990](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1254/is_2_37/ai_n13794990)>. Acesso em: 28 jul. 2010.

BRUCE, Christine Susan. Information Literacy as a Catalyst for Educational Change. In: **LIFELONG LEARNING: WHOSE RESPONSIBILITY AND WHAT IS YOUR CONTRIBUTION?**, INTERNATIONAL LIFELONG LEARNING CONFERENCE, 3., 2004, Queensland. **Proceedings** ... Queensland, 2004, p. 8-19. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.a>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

BRUCE, Christine Susan. **Seven Faces of Information Literacy Towards Inviting Students Into New Experiences**. Brisbane, Queensland University of Technology, QUT, 2003. Disponível em: <<http://crm.hct.ac.ae/events/archive/2003/speakers/bruce.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2010.

BUNDY, Alan (Org.). **Australian and New Zealand Information Literacy Framework: principles, standards and practice**. 2. ed. Adelaide, Australian and New Zealand Institute for Information Literacy, 2004b. Disponível em: <<http://www.anziil.org/resources/Info>>. Acesso em: 30 jul. 2009.

BUNDY, Alan. Growing the community of the informed: information literacy: a global issue. **Australian Academic & Research Libraries**, Canberra, v. 33, n.3, p. 125-134, set. 2002. Disponível em: <<http://www.alia.org.au/publishing/aarl/33.3/full.text/bundy.html>>. Acesso em : 28 jul. 2007.

BUNDY, Alan. One essential direction: information literacy, information technology fluency. **Journal of eLiteracy**, Glasgow, UK, v. 1, 2004a. Disponível em: <[http://www.jelit.org/6/01/JeLit\\_Paper\\_1.pdf](http://www.jelit.org/6/01/JeLit_Paper_1.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2007.

CAMPELLO, Bernadete Santos. A escolarização da competência informacional. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.2, n. 2, p. 63-77, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/article/view/18/6>>. Acesso em: 3 fev. 2007.

CAMPELLO, Bernadete Santos. 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://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/26/22>>. Acesso em: 25 set. 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHEUK, Bonnie Wai-Yi. Information literacy in the workplace context: issues, best practices and challenges. In: INFORMATION LITERACY MEETING OF EXPERTS, 2002, Prague. **White Paper** ... Prague: UNESCO; National Forum on Information Literacy, 2002. Disponível em: <<http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/cheukfullpaper.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DE MASI, (2002) apud TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vânia Passarini (Orgs.). **Estratégia de inovação**: oportunidades e competências. São Paulo: Manole, 2011.

**O certo aqui seria colocar a referência de DE MASI que consta da lista de referências do texto de Takahashi. Seria assim:**

DE MASI. **Título do texto**. Cidade: Editora, ano. Apud TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2011.

DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. **Ativos intangíveis**: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DOYLE, Christina S. **Information Literacy in an information society**: a concept for the information age. New York: Syracuse University, ERIC Clearinghouse on Information & Technology, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. Be data literate: know what to know. **Wall Street Journal**, New York , v. 16, n. 3., dec., 1992.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker on Drucker**. New Management, v.2, n. 3, winter 1985.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. On the profession of management. Boston: Havard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Revisão Janice Yunes. São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Competência em informação: melhores práticas educacionais voltadas para a *information literacy*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, 21., 2005, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: [s.n.], 2005.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana. **A Information Literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, USP, São Paulo, 2001. Orientadora: Profa. Dra. Sueli Mara S. P. Ferreira.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana. *Information literacy: princípios, filosofia e prática*. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana. *Information literacy education: integração pedagógica entre bibliotecários e docentes visando a competência em informação e o aprendizado ao longo da vida*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais ...** Recife: UFPb, 2002. Cd. Rom.
- DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information Literacy as an Emancipatory Process Directed to Social Inclusion in a Knowledge Society. In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS, 72., IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL, 2006, Seoul, Korea. **Proceedings ...** Seoul, 2006. Disponível em:<<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2007.
- FERREIRA, Aurélio B.H. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, Curitiba, ANPAD. 2001, p. 183-196. Disponível em<[http://anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2009.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gluck, Frederick et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. **Negócios em Exame**, São Paulo; p.35-46, 25 mar.1981.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1995.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- HALPERN, Diane F. **Thought and Knowledge**: an introduction to critical thinking. 4. ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANCOCK, Vicki E. **Information Literacy for Lifelong Learning**. Syracuse, NY., ERIC Digest, 1993. Disponível em: <[http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed358870.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed358870.html)>. Acesso em: 12 mar. 2010.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. Declaração de Alexandria sobre competência Informacional e aprendizado ao longo da vida. In: **NATIONAL FÓRUM ON INFORMATION LITERACY**, 2005. Disponível em: <[www.ifla.org/III/wsis/BeaconInfSoc-pt.html](http://www.ifla.org/III/wsis/BeaconInfSoc-pt.html)>. Acesso em: 24 maio 2010.
- JOHNSTON, Bill; WEBBER, Sheila. As we may think: Information literacy as a discipline for the information age. **Research Strategies**, Glasgow, v. 20, n. 3, p. 108-121, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>> Acesso em: 17 dez. 2009.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KUHLTHAU, Carol C. **The Concept of a Zone of Intervention for Identifying the Role of Intermediaries in the Information Search Process**. New Brunswick, NJ: Rutgers University, 1996. Disponível em: <<http://mail.asis.org/annual-96/electronicproceedings/kuhlthau.html>>. Acesso em: 13 abr. 2010.



KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2.ed. São Paulo: [s.n.], 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Tradução Yeda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Tradução Yeda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LLOYD, Annemaree. Exploring information literacy meaning. In: INFORMATION LITERACY FORUM, 2003 [Australia]. **Proceedings ...** [Australia]: ALIA, 2003a.

LLOYD, Annemaree. Information Literacy: the meta-competency of the knowledge economy? An exploratory paper. **Journal of Librarianship and Information Science**, Wagga Wagga, v. 35, n. 2, 2003b. Disponível em: <<http://lis.sagepub.com/cgi/content/abstract>>. Acesso em: 21 maio 2010.

LLOYD, Annemaree. No man or woman is an island: information literacy, affordances and communities of practice. **The Australian Library Journal**, Canberra, v. 54, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.alia.org.au/publishing/alj/54.3/full.text/lloyd.html>>. Acesso em: 21 maio 2010.

LLOYD, Annemaree. Recasting information literacy as sociocultural practice: implications for library and information science researchers. **Information Research**, Lund, Sweden, v. 12, n. 4, 2007.

LLOYD, Annemaree; WILLIAMSON, Kirsty. Towards an understanding of information literacy in context: implications for research. **Journal of Librarianship and Information Science**, Wagga Wagga, v. 40, n. 1, mar., p. 3-12. 2008. Disponível em: <http://lis.sagepub.com/cgi/content/abstract/40/1/3>>. Acesso em: 18 mar. 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: teoria e crítica, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Silvânia Vieira. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, 2006.

- MIRANDA, Silvânia Vieira. **Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais**: o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil. 2007. 293f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Orientadora: Profa. Dra. Kira M.A. Tarapanoff.
- MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/83/76>>. Acesso em: 15 jun. 2007.
- MINTZBERG, Henry. The nature of managerial work. Nova York: Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.
- OFFICE OF ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **The knowledge-based economy**. Paris: OECD, 1996. Disponível em: <[www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implantar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada. 2.ed. ver. e atual. São Paulo: Manole, 2010.
- SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas**: contribuições para a educação gerencial. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, Universidade de São Paulo, 1995.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.
- SHAPIRO, Jeremy J.; HUGHES, Shelley K. Information Literacy as a Liberal Art: enlightenment proposals for a new curriculum. **Educom Review**, [s.n.], v. 31, n. 2. March/April, 1996. Disponível em:

<<http://www.educause.edu/pub/er/review/reviewArticles/31231.html>>. Acesso em: 30 set. 2009.

SPITZER, Kathleen L.; EISENBERG, Michael B.; LOWE, Carrie A. **Information literacy**: essential skills for the information age. Based on information literacy in a information society: a concept for the information age by Christina S. Doyle. Syracuse, New York: Syracuse University, Clearinghouse on Information & Technology, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINER, George A.; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SWAIM, Robert W. **A estratégia segundo Drucker**: estratégias de crescimento e *insights* de marketing extraídos da obra de Peter Drucker. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vânia Passarini (Orgs.). **Estratégia de inovação**: oportunidades e competências. São Paulo: Manole, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEECE, D.J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v.18, n.7, p.509-533, ago. 1977.

TOFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TREVISAN, Antonio Marmo. **Empresários do futuro**: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios. São Paulo: Finito, 2000.

UNITED STATES. DEPARTMENT OF LABOR. SECRETARY'S COMMISSION ON ACHIEVING NECESSARY SKILLS. **What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000**. Washington, DC: 1991.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento de cenários**: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VARELA, Aínda Varela. **Informação e autonomia**: a mediação segundo Feuerstein. São Paulo: SENAC, 2007.

WEBBER, Sheila; JOHNSTON, Bill. Conceptions of information literacy: new perspectives and implications. **Journal of Information Science**, London, v. 26, n. 6, p. 381-397, 2000.

Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/6/381>>. Acesso em: 9 abr. 2010.

WEBBER, Sheila; JOHNSTON, Bill. Information literacy in the United Kingdom: a critical review. In: Basili, C. (Ed) **Information Literacy in Europe**. Rome: Italian

National Research Council, 2003. Disponível em: <<http://dis.shef.ac.uk/sheila/webber-johnston-uk.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2010.

WHITEHEAD, Martha J.; QUINLAN, Catherine A. Canada: An Information Literacy Case Study. In: U.S. NATIONAL COMMISSION ON LIBRARIES AND INFORMATION SCIENCE, AND THE NATIONAL FORUM ON INFORMATION LITERACY, for use at the Information Literacy Meeting of Experts, 2002, Prague. **Proceedings ...** Prague: UNESCO, 2002. Disponível em: <<http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers>>. Acesso em: 9 abr. 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

### **FONTES CONSULTADAS**

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO INICIAL SOBRE COMPETÊNCIA INFORMACIONAL**  
**APLICADO NA ETAPA 1 DA DISCIPLINA ESTÁGIO II:**  
**Simulação Empresarial Competitiva**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR - UCSal**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – EAE**  
**Disciplina: ADM099 - ESTÁGIO SUPERVISIONADO II – Simulação Empresarial Competitiva**

**PESQUISA INICIAL - COMPETÊNCIA INFORMACIONAL**

Semestre: \_\_\_\_\_ Turma: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Time /Empresa em Estágio II: \_\_\_\_\_

Todos os alunos devem responder individualmente a este questionário e, não devem fazer qualquer pesquisa a respeito do tema tratado, pois é muito importante que as respostas demonstrem exatamente o conhecimento atual dos alunos, o conhecimento tácito de cada aluno.

Esta pesquisa destina-se a entender e analisar o nível de informação e/ou dificuldade dos estudantes no início da disciplina Estágio Supervisionado II. Através dela espera-se obter elementos que possibilitem gerar os ajustes mais adequados ao desenvolvimento das atividades e para o pensamento estratégico.

**IDENTIFICAÇÃO PESSOAL**

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Em cada questão você tem um espaço reservado para o registro da sua resposta. Nas questões 3, 8 e 11 há ainda dois outros espaços nos quais você deverá avaliar o seu grau de entendimento sobre o tema abordado (ver quadro de pontuação A) e também outro para o registro do grau de importância, relevância, que você considera ter o tema para a ação tratada na pergunta (ver quadro de pontuação B). As pontuações devem ser dadas considerando-se o contexto do quesito e seguindo a gradação determinada nos quadros de pontuação abaixo indicados.

**Quadro de pontuação A = Entendimento e/ou conhecimento do estudante a respeito do tema tratado na questão.**

**1 = Não tem conhecimento**

**2 = Tem algum conhecimento a respeito**

**3 = Tem um bom entendimento acerca do tema**

**4 = Possui um excelente entendimento sobre o tema**

<b>Quadro de pontuação B = Grau de importância do tema para a ação especificada na questão.</b>		
<b>1 = Nada importante</b>		
<b>2 = Pouco importante</b>		
<b>3 = Importante</b>		
<b>4 = Muito importante</b>		
<b>5 = Extremamente importante</b>		
<b>QUESTÕES</b>		<b>PONTUAÇÕES</b>
1. Ao iniciar a disciplina Estágio II você já tinha algum conhecimento sobre o tema “Competência Informacional”? SIM ( ) NÃO ( )		
2. Você considera necessário o processo de busca, acesso e uso das informações para elaborar os trabalhos desenvolvidos na disciplina Estágio II? SIM ( ) NÃO ( )		
3. Você identifica a necessidade de informação para o processo de tomada de decisão? SIM ( ) NÃO ( )		A ( ) B ( )
4. Você tem dificuldade para diagnosticar a sua necessidade de informação para a realização do Planejamento Estratégico? SIM ( ) NÃO ( )		
5. Indique se você tem dificuldade para realizar a busca e o acesso às informações durante o processo decisório. SIM ( ) NÃO ( )		
6. Na busca e acesso às informações você tem dificuldades para utilizar bases de dados, recursos tecnológicos, internet e ferramentas de busca? SIM ( ) NÃO ( )		
7. Você tem dificuldade para identificar com clareza que tipo de informação você deve procurar? SIM ( ) NÃO ( )		
8. Indique seu grau de compreensão sobre algumas ações ligadas ao uso da informação que estão indicadas abaixo, como também o grau de importância que você entende ter cada uma delas:		
a) Organizar as informações		A ( ) B ( )
b) Armazenar informações		A ( ) B ( )
c) Recuperar informações		A ( ) B ( )

d) Disseminar informações	A ( )	B ( )
<p><b>9. Você sabe como pesquisar informações?</b>  <b>Sim ( ) Não ( )</b></p> <p><b>Caso tenha respondido sim, informe através de quais canais e fontes de informação você prefere buscar essas informações para realizar seus estudos e pesquisas. (Nesta questão, caso deseje, você pode assinalar mais de uma alternativa).</b></p> <p><b>a) <u>Canais formais:</u></b>  Livros ( )  Normas técnicas ( )  Artigos científicos publicados em periódicos especializados ( )  Obras de referência (dicionários, enciclopédias) ( )  Teses e dissertações ( )  Clipping e newsletter's ( )  Base de dados ( )  Outros ( ) especificar: _____</p> <p><b>b) <u>Canais Informais:</u></b>  Redes pessoais ( )  Estudantes e colegas ( )  Profissionais específicos ( )  Conferências, seminários, feiras ( )  Contatos em empresas em geral ( )  Professores ( )  Outros ( ) especificar: _____</p>		
<p><b>10. Informe os espaços de acesso a informação que são utilizados por você para elaboração de suas pesquisas e estudos.</b></p> <p><b>a) Bibliotecas: Sim ( ) Não ( )</b></p> <p>da UCSal: Sim ( ) Não ( )  de outros locais: Sim ( ) especificar quais: _____  Não ( )</p> <p><b>b) Internet: Sim ( ) Não ( )</b></p> <p>na UCSal: Sim ( ) Não ( )  na própria residência: Sim ( ) Não ( )  em outros locais: Sim ( ) especificar quais: _____  Não ( )</p>		
<p><b>11. Com base em sua experiência e aprendizado no curso até este momento, aponte quais das competências abaixo indicadas você percebe que são importantes para que o estudante de administração de empresas melhor desenvolva suas atividades, seu aprendizado e se prepare para o exercício futuro da profissão. Marque abaixo aquela(s) competência(s) que considera importante(s), informando o valor correspondente à sua compreensão (A) e ao grau de importância (B):</b></p> <p><b>a) Reconhecer quando precisa de informação para apoiar a realização de uma tarefa, estudo ou atividade.</b></p>	A ( )	B ( )



<b>b) Usar a biblioteca como fonte de informação e pesquisa.</b>	A ( )	B ( )
<b>c) Usar as tecnologias de informação e comunicação como internet, intranet, e-mail, etc.</b>	A ( )	B ( )
<b>d) Saber como pesquisar informação (tanto na biblioteca quanto na internet)</b>	A ( )	B ( )
<b>e) Acessar fontes de informação como base de dados, periódicos (revistas e jornais) e livros.</b>	A ( )	B ( )
<b>f) Organizar as informações para as aplicações práticas.</b>	A ( )	B ( )
<b>g) Avaliar e utilizar informações de forma crítica para a resolução de problemas e tomada de decisões.</b>	A ( )	B ( )
<b>h) Compartilhar e disseminar as informações.</b>	A ( )	B ( )
<b>i) Usar a informação de forma ética, citando e respeitando autoria.</b>	A ( )	B ( )
<b>Caso tenha identificado a necessidade de outras competências adicionais para o Administrador de Empresas, registre no espaço abaixo:</b>		
	A ( )	B ( )
	A ( )	B ( )
	A ( )	B ( )

**12. Considerações livres:** Utilize o espaço abaixo para registrar considerações específicas, observações, recomendações e experiências na busca das informações para a realização dos trabalhos acadêmicos e a consolidação da aprendizagem na área de Administração de Empresas.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Assinatura do respondente autorizando a utilização das informações na pesquisa

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO FINAL SOBRE COMPETÊNCIA INFORMACIONAL**  
**APLICADO NA ETAPA 6 DA DISCIPLINA ESTÁGIO II:**  
**Simulação Empresarial Competitiva**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR - UCSal**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – EAE**  
**Disciplina: ADM099 - ESTÁGIO SUPERVISIONADO II – Simulação Empresarial Competitiva**

**PESQUISA FINAL - COMPETÊNCIA INFORMACIONAL**

Semestre: \_\_\_\_\_ Turma: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Time /Empresa em Estágio II: \_\_\_\_\_

**Todos os alunos devem responder individualmente a este questionário e, não devem fazer qualquer pesquisa a respeito do tema tratado, pois é muito importante que as respostas demonstrem exatamente se o aluno teve condições de desenvolver algum conhecimento sobre o tema da competência informacional durante o semestre.**

**Esta pesquisa destina-se a entender e analisar, ao final do semestre, se a disciplina Estágio Supervisionado II possibilitou a cada estudante uma evolução na sua compreensão sobre o tema, como também se ocorreu alguma redução nas dificuldades quanto ao uso da informação, visando identificar as necessidades de ajustes nas atividades realizadas na disciplina para o desenvolvimento do pensamento estratégico.**

**IDENTIFICAÇÃO PESSOAL**

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

**Em cada questão você tem um espaço reservado para o registro da sua resposta. Nas questões 3, 8 e 11 há ainda dois outros espaços nos quais você deverá avaliar o seu grau de entendimento sobre o tema abordado (ver quadro de pontuação A) e também outro para o registro do grau de importância, relevância, que você considera ter o tema para a ação tratada na pergunta (ver quadro de pontuação B). As pontuações devem ser dadas considerando-se o contexto do quesito e seguindo a gradação determinada nos quadros de pontuação abaixo indicados.**

**Quadro de pontuação A = Entendimento e/ou conhecimento do estudante a respeito do tema tratado na questão.**

**1 = Não tem conhecimento**

**2 = Tem algum conhecimento a respeito**

**3 = Tem um bom entendimento acerca do tema**

4 = Possui um excelente entendimento sobre o tema		
<b>Quadro de pontuação B = Grau de importância do tema para a ação especificada na questão.</b>		
1 = Nada importante		
2 = Pouco importante		
3 = Importante		
4 = Muito importante		
5 = Extremamente importante		
<b>QUESTÕES</b>		<b>PONTUAÇÕES</b>
1. Ao término da disciplina Estágio II, você acredita que detém conhecimento sobre o tema “Competência Informacional”? SIM ( ) NÃO ( )		
2. Você considera necessário o processo de busca, acesso e uso das informações para elaborar os trabalhos desenvolvidos na disciplina Estágio II? SIM ( ) NÃO ( )		
3. Você identifica a necessidade de informação para o processo de tomada de decisão? SIM ( ) NÃO ( )	A ( )	B ( )
4. Ao término da disciplina você considera que reduziu as suas dificuldades para diagnosticar suas necessidades de informação para a realização do Planejamento Estratégico? SIM ( ) NÃO ( )		
5. Indique se você tem dificuldade para realizar a busca e o acesso às informações durante o processo decisório. SIM ( ) NÃO ( )		
6. Na busca e acesso às informações você tem dificuldades para utilizar bases de dados, recursos tecnológicos, internet e ferramentas de busca? SIM ( ) NÃO ( )		
7. Você tem dificuldade para identificar com clareza que tipo de informação você deve procurar? SIM ( ) NÃO ( )		
8. Indique seu grau de compreensão sobre algumas ações ligadas ao uso da informação, que estão indicadas abaixo, como também o grau de importância que você entende ter cada uma delas:		
e) Organizar as informações	A ( )	B ( )
f) Armazenar informações	A ( )	B ( )

<p>g) Recuperar informações</p> <p>h) Disseminar informações</p>	<p>A ( )</p> <p>A ( )</p>	<p>B ( )</p> <p>B ( )</p>
<p>9. Você sabe como pesquisar informações? Sim ( ) Não ( )</p> <p>Caso tenha respondido sim, informe através de quais canais e fontes de informação você prefere buscar essas informações para realizar seus estudos e pesquisas. (Nesta questão, caso deseje, você pode assinalar mais de uma alternativa).</p> <p>c) <u>Canais formais:</u>      Livros ( )      Normas técnicas ( )      Artigos científicos publicados em periódicos especializados ( )      Obras de referência (dicionários, enciclopédias) ( )      Teses e dissertações ( )      Clipping e newsletter's ( )      Base de dados ( )      Outros ( ) especificar: _____</p> <p>d) <u>Canais Informais:</u>      Redes pessoais ( )      Estudantes e colegas ( )      Profissionais específicos ( )      Conferências, seminários, feiras ( )      Contatos em empresas em geral ( )      Professores ( )      Outros ( ) especificar: _____</p>		
<p>10. Informe os espaços de acesso a informação que são utilizados por você para elaboração de suas pesquisas e estudos.</p> <p>a) Bibliotecas: Sim ( ) Não ( )</p> <p>da UCSal: Sim ( ) Não ( )      de outros locais: Sim ( ) especificar quais: _____      Não ( )</p> <p>b) Internet: Sim ( ) Não ( )</p> <p>na UCSal: Sim ( ) Não ( )      na própria residência: Sim ( ) Não ( )      em outros locais: Sim ( ) especificar quais: _____      Não ( )</p>		
<p>11. Com base em sua experiência e aprendizado durante a realização da disciplina Estágio II, aponte quais das competências abaixo indicadas você percebe que são importantes para que o estudante de administração de empresas melhor desenvolva suas atividades, seu aprendizado e se prepare para o exercício futuro da profissão. Marque abaixo aquela(s) competência(s) que considera importante(s), informando o valor correspondente à sua compreensão (A) e ao grau de importância (B):</p>		

a) Reconhecer quando precisa de informação para apoiar a realização de uma tarefa, estudo ou atividade.	A ( )	B ( )	
b) Usar a biblioteca como fonte de informação e pesquisa.	A ( )	B ( )	
c) Usar as tecnologias de informação e comunicação como internet, intranet, e-mail, etc.	A ( )	B ( )	
d) Saber como pesquisar informação (tanto na biblioteca quanto na internet)	A ( )	B ( )	
e) Acessar fontes de informação como base de dados, periódicos (revistas e jornais) e livros.	A ( )	B ( )	
f) Organizar as informações para as aplicações práticas.	A ( )	B ( )	
g) Avaliar e utilizar informações de forma crítica para a resolução de problemas e tomada de decisões.	A ( )	B ( )	
h) Compartilhar e disseminar as informações.	A ( )	B ( )	
i) Usar a informação de forma ética, citando e respeitando autoria.	A ( )	B ( )	
Caso tenha identificado a necessidade de outras competências adicionais para o Administrador de Empresas, registre no espaço abaixo:			
	A ( )	B ( )	
	A ( )	B ( )	
	A ( )	B ( )	

**12. Considerações livres:** Utilize o espaço abaixo para registrar considerações específicas, observações, recomendações e experiências na busca das informações para a realização dos trabalhos acadêmicos e a consolidação da aprendizagem na área de Administração de Empresas.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Assinatura do respondente autorizando a utilização das informações na pesquisa

## **ANEXOS**

**(Telas do Simulador Empresarial Competitivo)**







**Tela 3**  
**Entrada de dados para custo produção**

ESTÁGIO SUPERVISIONADO II										PLANILHA PARA CÁLCULO DO CUSTO DE SORVETES - MATERIAIS DIRETOS, PREÇO DE VENDA, VENDAS E CUSTOS									
		DIGITAR OS																	
PREÇOS DAS MATÉRIAS PRIMAS E EMBALAGENS				NOVOS PREÇOS DE		% DE VARIAÇÃO		VARIAÇÃO DE PREÇO		FATORES DE RENDIMENTO DA MASSA DE SORVETE:									
A - MATÉRIAS PRIMAS:		ANO ANTERIO		COMPRA Pesquisad		PREÇO DE CO		ANO PROJETADO											
1	Leite liquido - litro	1,40	R\$	1,40	0,00%	R\$	-			LINHA A		Massa Aromatizada - leite		2,10					
2	água - litro	1,00	R\$	1,00	0,00%	R\$	-			LINHA B		-Massa com frutas/ geléia (básicas)- leite		2,10					
3	Açucar - quilo	1,50	R\$	1,50	0,00%	R\$	-			LINHA C		-Massa com frutas/ geléia (básicas)- leite		2,00					
4	Leite em pó - quilo	9,20	R\$	9,20	0,00%	R\$	-			FATORES PONDERADOS PARA CORREÇÃO DE PREÇOS DE COMPRAS DE MP. E EMBGS.									
5	liga neutra - quilo	6,00	R\$	6,00	0,00%	R\$	-			1.FATOR MP.		FATOR P/.CORREÇÃO DE PREÇO DE COMPRA DAS MAGTÉRIAS PRIMAS>.		0,0000					
6	emulsificante - quilo	11,00	R\$	11,00	0,00%	R\$	-			2.FATOR EMBLS		FATOR P/.CORREÇÃO DE PREÇO DE COMPRA DE EMBALAGENS:		0,0000					
7	pó sorvete sabor - quilo	7,20	R\$	7,20	0,00%	R\$	-			3. TTAL FATOR		TOTAL FATORES P/ CORREÇÃO DE COMPRA DE MP:		1,0000					
8	gordura hidrogenada - quilo	6,30	R\$	6,30	0,00%	R\$	-					Lucro Projetado		RESULTADO DO					
9	frutas básicas/geléia - quilo	11,00	R\$	11,00	0,00%	R\$	-					R\$ (426.483,04)		ANO ANTERIOR					
10	aromas - litro	36,50	R\$	36,50	0,00%	R\$	-					CONFIRA!		R\$ (266.030,06)					
11	Cobertura para picole	12,00	R\$	12,00	0,00%	R\$	-												
B - EMBALAGENS:																			
11	Potes 2 litros - unidade	1,60	R\$	1,60	0,00%	R\$	-												
12	potes 1 litro - unidade	1,00	R\$	1,00	0,00%	R\$	-												
13	copões 250 ml - unidade	0,30	R\$	0,30	0,00%	R\$	-												
14	Picolés simples - ???	0,11	R\$	0,11	0,00%	R\$	-												
15	Picolés coberturas - ????	0,11	R\$	0,11	0,00%	R\$	-												
TOTAL VARIAÇÃO PREÇOS DE COMPRA		106,22	R\$	106,22		R\$	-												
ANO PROJETADO. Vs. ANO ANTERIOR:( MÉDIO)				0		0													



## Tela 5 Projeção e análise de vendas

ANÁLISES E PROJEÇÕES: - MERCADO, MIX E PREÇOS POR LINHAS DE PRODUTOS:										
QUADRO C: PROJEÇÕES E ANÁLISE DE VENDAS::	ANO ANTERIOR	Mix de produtos Vendas em %	% Aumento Vendas Qte.	ANO PROJETADO	PREÇOS DA CONCORRÊNCIA E					
	Preço Médio A e B			NOVOS VOLUMES DE VENDAS		PROJEÇÃO DOS PREÇOS POR LINHA DA EMPRESA			MIX QTDE ANO ANTERIOR	NOVO MIX QTDADA VENDAS (ETAPA 4)
				NOVOS PREÇOS DE VENDAS PONDERADOS E AJUSTADOS		CLASSE MP = A	CLASSE MP=B	Preço Ponderado.	100,00%	100,00%
Linha A: Preço da Concorrência:	R\$ 3,143			Linha A preço da P.Concorrência>>	R\$ 3,14	R\$ 0,00	R\$ 3,14	50,5181	50,5181	12
12. -LINHA A - QUANTIDADE	195.000	50,5181%	105,247%	205.231	CÁLCULO FATOR> E2	100,00%	100,00%	100,0%	LINHA A	1,0000
Preço Médio Unitário de Venda Empresa:	R\$ 3,300		LINHA A: >>>>	R\$ 3,143	Preço da empresa>	R\$ 3,14	R\$ 0,00	R\$ 3,14	<A> novo preço ponderado	
Linha B: Preço da Concorrência:	R\$ 3,905			LINHA B: Preço da P.Concorrência>>	R\$ 3,90	R\$ 0,00	R\$ 3,90	40,9325	40,9326	13
13 - Linha B - QUANTIDADE	158.000	40,9325%	105,247%	166.290	CÁLCULO FATOR> E2	100,00%	100,00%	100,0%	LINHA B:	1,0000
Preço Médio Unitário de Venda	R\$ 4,100		LINHA B: >>>>	R\$ 3,905	Preço da empresa>	R\$ 3,90	R\$ 0,00	R\$ 3,90	<B> novo preço ponderado	
Linha C: Preço da Concorrência:	R\$ 8,762			LINHA C: Preço da P.Concorrência>>	R\$ 8,76	R\$ 0,00	R\$ 8,76	8,5493	8,5494	14
14 - LINHA C - QUANTIDADE	33.000	8,5493%	105,248%	34.732	CÁLCULO FATOR> E2	100,00%	100,00%	100,0%	LINHA C:	1,0000
Preço Médio Unitário de Venda	R\$ 9,200		LINHA C : >>>>>	R\$ 8,762	Preço da empresa>	R\$ 8,76	R\$ 0,00	R\$ 8,76	<C> novo preço ponderado	
Valor Total de Vendas Brutas:	R\$ 15,81	100,0000%		TOTAL VENDAS A/B	R\$ 1.598.653,15	R\$ -	R\$ 1.598.653,15	Aumento Médio Preços da Concorrência		100,00%
								15,81		

QUADRO RESUMO DAS VENDAS E IMPOSTOS E										
QUANTIDADE DISPONÍVEL PARA VENDAS.										
ANO ANTERIOR			% Aumto. Vendas	ANO PROJETADO						
TOTAL VENDAS - QTDES.	386.000		105,247%	406.253	<< Volume Vendas	QUANTIDADE DISPONÍVEL PARA		% De Aumento	Quadro resumo Vend	15
TOTAL VALOR DE VENDAS BRUTAS:	R\$ 1.594.900,00			1598653,153	<<Vendas Brutas	VENDA >>>>>>>		1,05247%	impostos e disponibil	16
IMPOSTO SUPER SIMPLES	8,73% R\$ 139.200,00		8,46%	R\$ 135.200,12	<VR S SIMPLES				estoques p vendas	
OUTROS IMPOSTOS	0,00% R\$ -		0,00%	R\$ -					Quadro Impostos Ano Projetado click>>	
TOTAL VENDAS LIQUIDAS:	R\$ 1.455.700,00	RESULTADO DO		1463453,031	<Vendas Liquidas			Ano Anterior	Ano Projetado	MERCADO
TOTAL VOLUME DE VENDAS:	386.000	ANO ANTERIOR						19.947.900	19.812.200	<<DISPONÍVEL
Total Volume de Mercado Ano Anterior>>>>>	19.947.900	R\$ (266.030,06)						1,935%	2,051%	
				OBJTIVO DE LUCRO R\$ 200.000,00	LUCRO PROJETADO CONFIRA :	P/ ATINGIR A META DE VENDAS IDEA		% Aumento de Preço:		
					Confira ! R\$ (426.483,04)	falta????? Objetivo			-4,762%	Importante leia>>
					Objetivo de lucro R\$ 200.000,00	-33,39% R\$ 2.400.000,00		Aumento de Volume		
					(FALTAM) se (+) ok! (626.483,04)	V.Vendas a/aqui: R\$ 1.598.653,15			5,247%	
					(FALTAM) se (+) ok. -313,24%	(falta) OU é maior: (801.346,85)		Combinado Volume.e Preço		0,235%

## Tela 6 Perfil de mercado

QUADRO D:												17
Caso: PERFIL DO MERCADO E VENDAS: SITUAÇÃO DO ANO ANTERIOR: (BASES UTILIZADAS PELA EMPRESA);											ANO ANTERIOR	
1 - MERCADO - SALVADOR E RMS:		ANO ANTERIOR	População Estimada:		2.714.000	Empresa XXXXXLtda.			MIX DE VENDAS			
Perfil Demográfico: (BASES UTILIZADAS PELA EMPRESA)		Perfil	Composição:	Quantidade Pessoas	MÉDIA Consumo Anual - LITROS	Qtde. Anual Mercado - LITROS	Participação Mercado	Volume de Vendas: Unidades:		EM %	RESULTADO DO ANO ANTERIOR	
A - LINHA DE PRODUTOS A		100%		2.714.000	2,350	6.377.900	3,057%	195.000		50,5181	R\$ (266.030,06)	
B - LINHA DE PRODUTOS B		100%		2.714.000	2,300	6.242.200	2,531%	158.000		40,9325		
C - LINHA DE PRODUTOS C		100%		2.714.000	2,700	7.327.800	0,450%	33.000		8,5493		
Totais:		100%		2.714.000	2,450	19.947.900	1,935%	386.000		100,00		
Resultado Ano Anterior		R\$										-
2 - Composição das Vendas por Linhas												
E tipos de produtos		ANO ANTERIOR	CLASSE MP = A	Preço de Venda Unitário	Valor Total Venda	CLASSE MP = B	Preço de Venda Unitário	Valor Total Vendas Outras MP	TOTAL GERAL: Volume Vendas	Preço Médio GERAL	Valor Total de Vendas Brutas:	
A - LINHA DE PRODUTOS A		R\$ 3,300	100%	195.000	R\$ 643.500,00	0%	R\$ 0,000	R\$ -	195.000	R\$ 3,300	R\$ 643.500,00	
B - LINHA DE PRODUTOS B		R\$ 2,248		158.000	R\$ 647.800,00		R\$ 0,000	R\$ -	158.000	R\$ 4,100	R\$ 647.800,00	
C - LINHA DE PRODUTOS C		R\$ 3,600		33.000	R\$ 303.600,00		R\$ 0,000	R\$ -	33.000	R\$ 9,200	R\$ 303.600,00	
Totais:		R\$ (266.030,06)		386.000	R\$ 1.594.900,00		#DIV/0!	R\$ -	386.001	R\$ 4,132	R\$ 1.594.900,00	
				R\$ 16,600			R\$ 0,000					
QUADRO E: DADOS E PERFIL DE MERCADO - ANO PROJETADO:												
PERFIL DO MERCADO E VENDAS: ANO PROJETADO												
ANO PROJETADO												
1 - MERCADO - SALVADOR E RMS:		Perfil Pessoas		População Estimada: >>		2.714.000	Empresa XXXXXLtda.					
Perfil Demográfico:		Composição:	Classes:	Quantidade Pessoas	Consumo Anual	Qtde. Anual Mercado	Participação Mercado %	Volume de Vendas: Unidades:	Volume de Vendas: Unidades:		<<<LEIA<<<	
A - LINHA DE PRODUTOS A		100%		2.714.000	2,300	6.242.200	3,29%	205.231	205.231		Receita Bruta	
B - LINHA DE PRODUTOS B		100%		2.714.000	2,300	6.242.200	2,66%	166.290	166.290		R\$ 1.598.653,15	
C - LINHA DE PRODUTOS C		100%		2.714.000	2,700	7.327.800	0,47%	34.732	34.732		Lucro Projetado	
Totais:		100%		2.714.000	2,433	19.812.200	2,051	406.253	406.253		R\$ (426.483,04)	
		100%	0%				203,00%	(406.253)	(406.253)	100,0000	<<< TEM QUER ZERO(verificador)	
DADOS PESQUISA (ENTRE) NA Etapa2 OU 3 -FATOR MARKET SHARE & MIX DE CONSUMO		FATOR ANO ANTERIOR	FATOR PROJETADO CLASSE A	FATOR PROJETADO CLASSE B	Mix TOTAL do ANO ANTERIOR %	CLASSE A -MIX PROJETADO	CLASSE B -MIX PROJETADO	MIX TOTAL DO ANO PROJETADO		17	<<< Entre com Mix n	
A - LINHA DE PRODUTOS A		105,00%	100,00%	100,00%	50,51814	50,51810	-	50,51810			LUCRO PROJETADO CONFIRA :	
B - LINHA DE PRODUTOS B		105,00%	100,00%	100,00%	40,93252	40,93260	-	40,93260			Confira ! R\$ (426.483,04)	
C - LINHA DE PRODUTOS C		105,00%	100,00%	100,00%	8,54935	8,54940	-	8,54940			Objetivo de lucro R\$ 200.000,00	
TOTAL		FATOR>>>>	105,00%	100,00%	100,00%	100,00	100,00	-	100,00		(FALTAM)se (+) ok! (626.483,04)	
				FATOR TOTAL A+B	100,00%	100,00	0,00	(100,00)	0,00		(FALTAM) se (+) -313,24%	
										100		
2 - Composição das Vendas por Linhas												
E tipos de produtos		ANO PROJETADO	PARTICIPAÇÃO ENTRE LINHAS E CLASSES PRODUTOS									
			CLASSE MP = A	Preço de Venda	Total	CLASSE MP = B	Preço de Venda	Total	TOTAL GERAL PROJETADO: Preço Médio	Valor Total de Vendas Brutas:		
A - LINHA DE PRODUTOS A			100%	R\$ 3,143	R\$ 645.012,72	0%	R\$ 0,000	R\$ -	205.231	R\$ 3,1429	R\$ 645.012,72	
B - LINHA DE PRODUTOS B				R\$ 3,905	R\$ 649.324,65		R\$ 0,000	R\$ -	166.290	R\$ 3,9048	R\$ 649.324,65	
C - LINHA DE PRODUTOS C		Lucro Projetado		R\$ 8,762	R\$ 304.315,78		R\$ 0,000	R\$ -	34.732	R\$ 8,7618	R\$ 304.315,78	
Totais:		R\$ (426.483,04)		R\$ 3,935	R\$ 1.598.653,15		R\$ -	R\$ -	406.253	R\$ 3,9351	R\$ 1.598.653,15	
		CONFIRA !	AUMENTO DE PREÇO>>>	95,24%	1.598.653,15	AUMENTO DE PREÇO>>>	#DIV/0!		AUMENTO DE PREÇO>>>	95,24%	1.598.653,15	
			100,00%	-4,8%	3,935		#DIV/0!		#DIV/0!	3,94	Variação/Ajuste R\$ -	
			95,24% FATOR PROJETADO		95,24%							

**Tela 7**  
**Projeção e custo de produção**

QUADRO 3.4					ANO ANTERIOR		ANO PROJETADO		PROJEÇÃO DA UTILIZAÇÃO CAPACD..	
PROJEÇÃO DA PRODUÇÃO E CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS - CPV							Ajuste da Capacidade de Produção por Linha de Produto		100,00%	
					Utilização da Capacidade:		75%			
EFP (ESTOQUE FINAL PROJETADO - EI (EST FINAL ANO ANTERIOR, IGUAL A EST INICIAL) + PV ( PROJEÇÃO DE VENDAS, QUANTIDADES) = PP ( PROJEÇÃO DE PRODUÇÃO), SENDO: (EFP) - (EI) + (PV) = (PP)					UTILIZAÇÃO CAP.	Capacidade de Prod Nominal 100%	Mix Percentual	Mix projetado	Volume Ajustado	
					407.444	TOTAL Quantidade.	407.444	100,00%	100,00	407.444
					205.833	Linha A	205.833	50,518%	50,518	205.833
					166.777	Linha B	166.777	40,933%	40,933	166.778
					34.834	Linha C	34.834	8,549%	8,549	34.834
					% Utilizado Capacidade>>	75,00%				
<b>ANO ANTERIOR</b>					<b>HISTÓRICO PRODUÇÃO DO ANO ANTERIOR (HPAA)</b>					
					Linha A	Linha B	Linha C	Total		
Quantidade					205.833	166.777	34.834	407.444		
Custo Unitário					1,884	2,248	3,600	2,179		
Custo Total de Produção					387.744,03	374.863,29	125.412,16	888.019,47	< Custo produção ANO ANTERIOR	
									E VLOR DE COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS	
					<b>PROJEÇÃO DE PRODUÇÃO - QUANTIDADES E CUSTO DE PRODUÇÃO</b>					
					Linha A	Linha B	Linha C	Total		
Quantidade					205.833	166.778	34.834	407.445		
Custo Unitário					R\$ 1,88	R\$ 2,25	R\$ 3,60	R\$ 2,18		
Custo Total de Produção					R\$ 387.743,70	R\$ 374.864,09	R\$ 125.412,96	888.020,75	<Custo Produção ANO PROJETADO.	
									E VLOR DE COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS	
<b>ANO ANTERIOR</b>					<b>HISTÓRICO DO CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS ANO ANTERIOR (CPV)</b>					
					Linha A	Linha B	Linha C	Total		
Quantidades					195.000	158.000	33.000	386.000		
Custo Médio Unitário					R\$ 1,88	R\$ 2,25	R\$ 3,60	R\$ 2,18		
Custo Total					R\$ 367.336,45	R\$ 355.133,64	R\$ 118.811,52	841.281,61		
					<b>PROJEÇÃO DO CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS (CPV)</b>					
					Linha A	Linha B	Linha C	Total		
Quantidades					205.231	166.290	34.732	406.253		
Custo Médio Unitário					R\$ 1,88	R\$ 2,25	R\$ 3,60	R\$ 2,18		
Total C Prods Vendidos					R\$ 386.609,97	R\$ 373.767,95	R\$ 125.046,22	885.424,13		

**Tela 8**  
**Projeção pessoal e despesas de vendas**

QUADRO 2 – PROJEÇÃO DE PESSOAL, SALÁRIOS, ENCARGOS E DESPESAS - DEPARTAMENTO DE VENDAS								% Sobre Vendas	
ANO ANTERIOR			ANO PROJETADO						
VENDAS	Quantidade	Salários Mensais	Total Anual	Quantidade	Salários	Total			
Supervisor	1	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00	1	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00		19	
Assistentes	2	900,00	R\$ 21.600,00	1	R\$ 900,00	R\$ 10.800,00			
Auxiliar/Vendedores	4	700,00	R\$ 33.600,00	5	R\$ 700,00	R\$ 42.000,00			
				0	R\$ 1,00	R\$ -			
				0	R\$ 1,00	R\$ -			
				0	R\$ 1,00	R\$ -			
Total Salários			70.800,00			68.400,00			
Encargos Prolabore: 25%			17.700,00			17.100,00			
Total Salários e Encargos	7 F		R\$ 88.500,00	7		R\$ 85.500,00		5,84%	
Despesas Gerais */									
Despesas Gerais				<b>FATOR % SOBRE VENDAS</b>					
Comissões ??%/S/VB	V = VARIÁVEL		-	0,01%		R\$ 159,87	<b>LUCRO PROJETADO CONFIRA :</b>		
Desp.entrega =2,5%/S/VB	V		39.872,50	2,50%		R\$ 39.966,33	Confira !	R\$ (426.483,04)	
Mat.Geral = 1% S/VB	F = FIXO		15.949,00	1,00%		R\$ 15.986,53	Objetivo de lucro	R\$ 200.000,00	
Mat.MARKETING . = 0,6%/S/VB	F		9.569,40	0,80%		R\$ 12.789,23	(FALTAM);se (+) ok!	(626.483,04)	
Comunicação = 0,8% S/VB	F		12.759,20	0,80%		R\$ 12.789,23	(FALTAM) se (+) ok.	-313,24%	
Alim/Transp= R\$100pp%/mês	F		8.400,00	0,55%		R\$ 8.792,59			
Despesas c/ Recisões	V					R\$ 17,76			
Serviços Terceirizados	V			0,0010%	P/saber o Percentual	R\$ 15,99			
Premios e Bonus	V			0,0010%	de despesa s/Venda	R\$ 15,99			
outros - VARIÁVEIS	V			0,0010%	EXP:Entre c/ Valor:	R\$ 15,99			
outros - VARIÁVEIS	V			0,0010%	R\$ 20,00	R\$ 15,99			
OUTROS - FIXOS	F			0,0010%	0,001251%	R\$ 15,99			
OUTROS - FIXOS	F			0,0010%		R\$ 15,99			
<b>SUB TOTAL DESPESAS</b>			<b>86.550,10</b>			<b>90.597,45</b>		<b>6,19%</b>	
Total Geral Dpto.Vendas			R\$ 175.050,10			R\$ 176.097,45			
% S/ VENDAS LIQUIDAS			12,03%			12,03%			
<b>COMENTÁRIOS:</b>									

**Tela 9**  
**Projeção pde pessoal e despesas de produção**

QUADRO 3.6 – PROJEÇÃO DE PESSOAL, SALÁRIOS , ENCARGOS E DESPESAS – DEPARTAMENTO DE. PRODUÇÃO							% SOBRE VENDAS	
ANO ANTERIOR			ANO PROJETADO					
Produção	Quantidade	Salários Mensais	Total Anual	Quantidade	Salários	Total		
Supervisor	1	1300,00	R\$ 15.600,00	1	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00		21
Técnicos	2	900,00	R\$ 21.600,00	2	R\$ 900,00	R\$ 21.600,00		
Operadores(as)	15	600,00	R\$ 108.000,00	15	R\$ 600,00	R\$ 108.000,00		
Auxiliares	7	600,00	R\$ 50.400,00	7	R\$ 600,00	R\$ 50.400,00		IR PARA
Motorista	2	600,00	R\$ 14.400,00	2	R\$ 600,00	R\$ 14.400,00	LUCRO PROJETADO	adro demissões
	0			0	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ (426.483,04)	VOLTAR FATORES
	0			0	R\$ 1,00	R\$ -	CONFIRA	
Total Salários	27		R\$ 210.000,00	27		R\$ 210.000,00		
Encargos 25%			R\$ 52.500,00			R\$ 52.500,00		
Total Salários/ Encargos	27 F		R\$ 262.500,00	27		R\$ 262.500,00	17,94%	
<b>Despesas Gerais:</b>				<b>FATOR S/ VENDAS EM %</b>				22
Manutenção 0,60/VB	F		R\$ 9.569,40	0,6000%		R\$ 9.591,92		LUCRO PROJETADO
Energia 1,2094S/VB	V		R\$ 19.289,52	1,2000%		R\$ 19.183,84		R\$ (426.483,04)
Insumos.0,80%/SVB	V		R\$ 12.759,20	0,8000%		R\$ 12.789,23		CONFIRA
Depreciação AUTOMATico	F		R\$ 15.000,00		automatico	R\$ 15.000,00		
Alim./Transp 1,50 s/VB	F		R\$ 32.400,00	1,900%		R\$ 30.374,41	LUCRO PROJETADO CONFIRA :	
Despesas c/ Recisões	V					17,76	Confira ! R\$ (426.483,04)	IR P. GORO ADMT
Serviços Terceirizados	V			0,0010%	P/saber o Percentual	R\$ 15,99	Objetivo de lucro R\$ 200.000,00	ITENS 23/24/25
Premios e Bonus	V			0,0010%	de despesa s/Venda	R\$ 15,99	(FALTAM);se (+) ok!. (626.483,04)	
P&D Pesq.e Desenvolvimento	V		R\$ 5.822,80	0,4000%	Entre c/ Valor:	R\$ 6.394,61	(FALTAM) se (+) ok. -313,24%	
outros- VARIÁVEIS	V			0,0010%	R\$ 20,00	R\$ 15,99		
OUTROS - FIXOS	F			0,0010%	0,001251%	R\$ 15,99		
OUTROS - FIXOS	F			0,0010%		R\$ 15,99		
SUB TOTAL DESPESAS			R\$ 94.840,92			R\$ 93.431,70	6,38%	
Total Geral Produção			R\$ 357.340,92			R\$ 355.931,70		
% S/VENDAS LIQUIDAS			24,55%			24,32%		
COMENTÁRIOS:								

**Tela 10**  
**Projeção e despesas administrativas**

QUADRO 4 – PROJEÇÃO DE PESSOAL, SALÁRIOS, ENCARGOS E DESPESAS – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO /FINANCEIRO							% SOBRE VENDAS
ANO ANTERIOR			ANO PROJETADO>>>>>>>>				
	Quantidade	Salários Mensais	Total Anual	Quantidade	Salários	Total	
Supervisor Geral	1	1.300,00	R\$ 15.600,00	1	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00	
Secretária	1	700,00	R\$ 8.400,00	1	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00	
Assistentes	2	900,00	R\$ 21.600,00	2	R\$ 900,00	R\$ 21.600,00	
Aux. Admtº	3	600,00	R\$ 21.600,00	3	R\$ 600,00	R\$ 21.600,00	
Aux.Gerais	2	600,00	R\$ 14.400,00	2	R\$ 600,00	R\$ 14.400,00	
Motorista	1	600,00	R\$ 7.200,00	1	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00	
Vigilantes, porteiros	2	600,00	R\$ 14.400,00	2	R\$ 600,00	R\$ 14.400,00	
				0	R\$ -	R\$ -	
				0	R\$ -	R\$ -	
<b>Total Salários</b>	<b>12</b>		<b>R\$ 103.200,00</b>	<b>12</b>		<b>R\$ 103.200,00</b>	
<b>Encargos 25%</b>	<b>VOLTAR ETAPA 2</b>		<b>25.800,00</b>			<b>R\$ 25.800,00</b>	
<b>Pró-Labore/ Diretores</b>	<b>3</b>	<b>1.400,00</b>	<b>R\$ 50.400,00</b>	<b>3</b>	<b>R\$ 1.400,00</b>	<b>R\$ 50.400,00</b>	
<b>Total Salários/Encargos</b>	<b>15 F</b>		<b>R\$ 179.400,00</b>	<b>15</b>		<b>R\$ 179.400,00</b>	<b>12,26%</b>
<b>Despesas Gerais</b>							
Aluguéis 1000/mês	F		R\$ 12.000,00			R\$ 12.000,00	
Desp Gerais 0,756 s/VB	F		12.056,01	0,7560%		12.085,82	<b>LUCRO PROJETADO CONFIRA :</b>
Comunicações 1,0% s/VB	F		15.949,00	1,0000%		15.986,53	<b>Confira ! R\$ (426.483,04)</b>
Taxas Gerais 0,6055s/VB	F		9.645,64	0,6000%		9.591,92	<b>Objetivo de lucro R\$ 200.000,00</b>
Mat.Geral 0,90% s/VB	F		14.470,53	0,9000%		14.387,88	<b>(FALTAM);se (+) ok! (626.483,04)</b>
Combustíveis 0,60% s/VB	V		9.645,96	0,8000%		12.789,23	<b>(FALTAM) se (+) ok. -313,24%</b>
Serviços Tercºs 1,2098s/VB	F		19.290,32	1,2000%		19.183,84	
Alim/Transp Geral1,20s/vb	F		18.000,00	1,2000%		19.183,84	
Depreciação Automat.	F	AUTOMATICO>>>>>>>	13.800,00		Automatico>	R\$ 13.800,20	
Despesas c/ Recisões	V		R\$ -			R\$ 17,76	
Serviços Terceirizados	V		R\$ -	0,0010%	P/saber o Percentual	R\$ 15,99	
Premios e Bonus	V			0,0010%	de despesa s/Venda	R\$ 15,99	
OUTROS- VARIÁVEIS	V			0,0010%	Entre c/ Valor:	R\$ 15,99	
OUTROS- VARIÁVEIS				0,0100%	R\$ 20,00	R\$ 159,87	
outros fixos	F			0,0010%	0,001251%	R\$ 15,99	
outros fixos	F			0,0010%		R\$ 15,99	
outros fixos	F			0,0010%		R\$ 15,99	
<b>SUB TOTAL DESPESAS</b>			<b>124.857,44</b>			<b>129.282,79</b>	<b>8,83%</b>
<b>Total Geral Adm/Fin.</b>			<b>R\$ 304.257,44</b>			<b>R\$ 308.682,79</b>	
<b>% S/VENDAS LIQUIDAS</b>			<b>20,90%</b>			<b>21,09%</b>	
<b>COMENTÁRIOS:</b>							



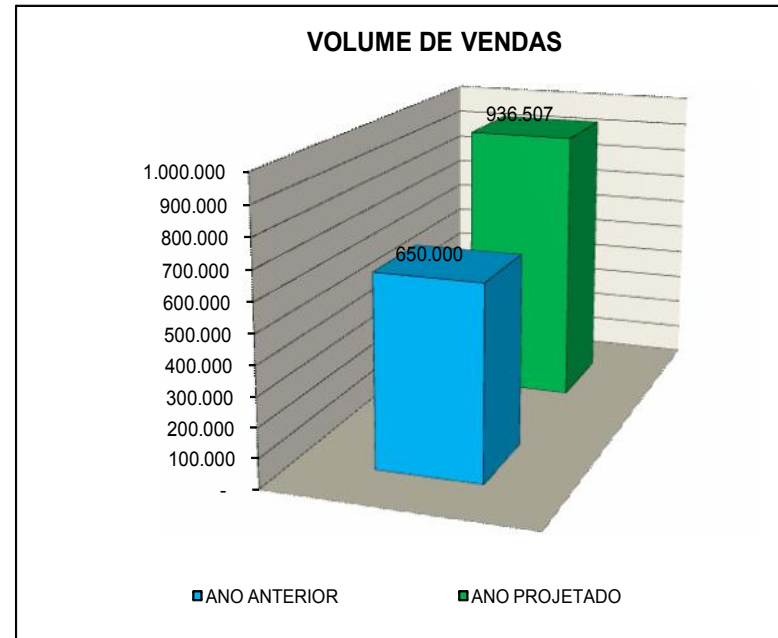
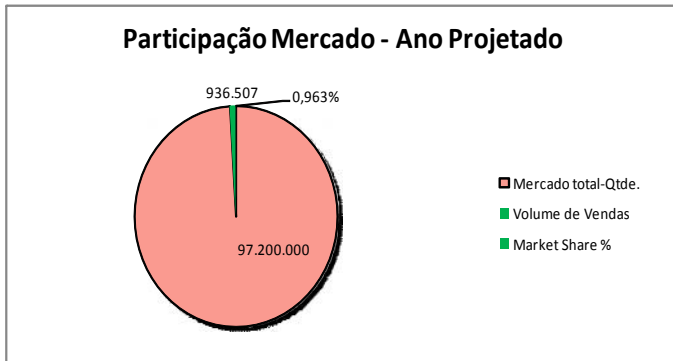
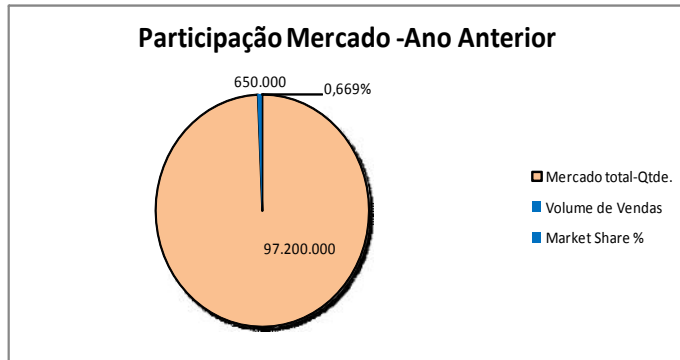
**Tela 11**  
**Projeção do demonstrativo de resultados (D&R)**

<b>QUADRO 8 – PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS - (D&amp;R)</b>				
	<b>Ano Anterior</b>		<b>Ano Projetado</b>	
	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
<b>Vendas Brutas</b>	R\$ 1.594.900,01	----	R\$ 1.598.653,15	
<b>(-) Impostos S/ Vendas</b>	139200,00	8,73%	R\$ 135.200,12	8,46%
<b>OUTROS</b>	R\$ -			0,0%
<b>VENDAS LÍQUIDAS</b>	R\$ 1.455.700,01	100,0%	R\$ 1.463.453,03	100,0%
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS:</b>				
<b>Custos e Despesas Diretas</b>				
<b>Custo Produtos Vendidos</b>	R\$ 841.281,61	57,79%	R\$ 885.424,13	60,50%
<b>Mão de Obra Direta</b>	R\$ 262.500,00	18,03%	R\$ 262.500,00	17,94%
<b>Desp. Gerais Fabricação</b>	R\$ 94.840,92	6,52%	R\$ 93.431,70	6,38%
<b>Total Custos Vendas</b>	R\$ 1.198.622,53	82,34%	R\$ 1.241.355,83	84,82%
<b>Margem Bruta</b>	R\$ 257.077,48	17,66%	R\$ 222.097,20	15,18%
<b>Salários, Despesas, Pgtos.</b>				
<b>Despesas com Vendas</b>	R\$ 175.050,10	12,03%	R\$ 176.097,45	12,03%
<b>Despesas Adm/Financ.</b>	R\$ 304.257,44	20,90%	R\$ 308.682,79	21,09%
<b>Outras Despesas</b>		0,00%	R\$ -	0,00%
<b>Pagtos.Aquisições A. Fixo</b>			R\$ -	0,00%
				0,00%
				0,00%
				0,00%
<b>Resultado Operacional</b>	R\$ (222.230,06)	-15,27%	R\$ (262.683,04)	-17,95%
<b>Despesas Financeiras</b>				
<b>Pagamento de Juros</b>	R\$ 43.800,00	3,01%	R\$ 43.800,00	2,99%
<b>Pgto. Empréstimos</b>		0,00%	R\$ 120.000,00	8,20%
<b>Pagtos.de Financiamentos</b>			R\$ -	0,00%
<b>Receitas c/ Aplicações</b>			R\$ -	0,00%
<b>O/ Receitas não operacionais</b>			R\$ -	0,00%
<b>Resultado c/. Vendas de Ativos</b>			R\$ -	0,00%
			R\$ -	0,00%
<b>Resultado antes IR</b>	R\$ (266.030,06)	-18,28%	R\$ (426.483,04)	-29,14%
<b>Provisão IR 30%</b>			<b>FALSO</b>	0,00%
<b>LUCROS/PERDAS</b>	R\$ (266.030,06)	-18,28%	R\$ (426.483,04)	-29,14%

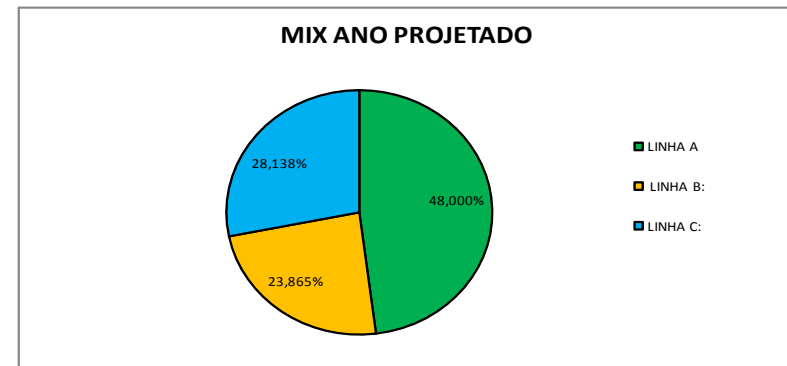
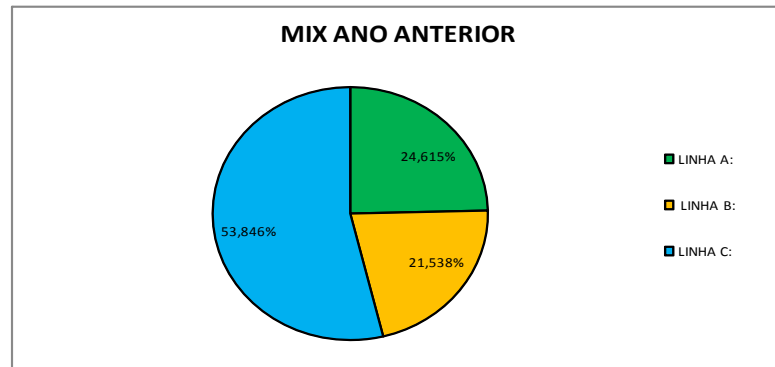
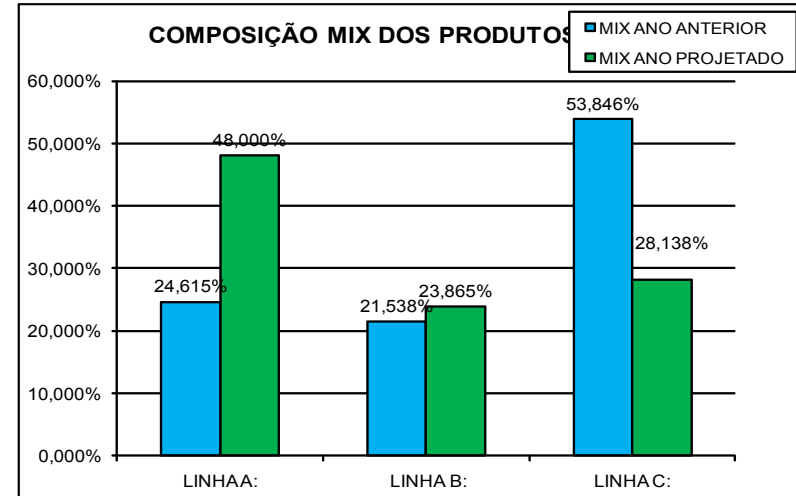
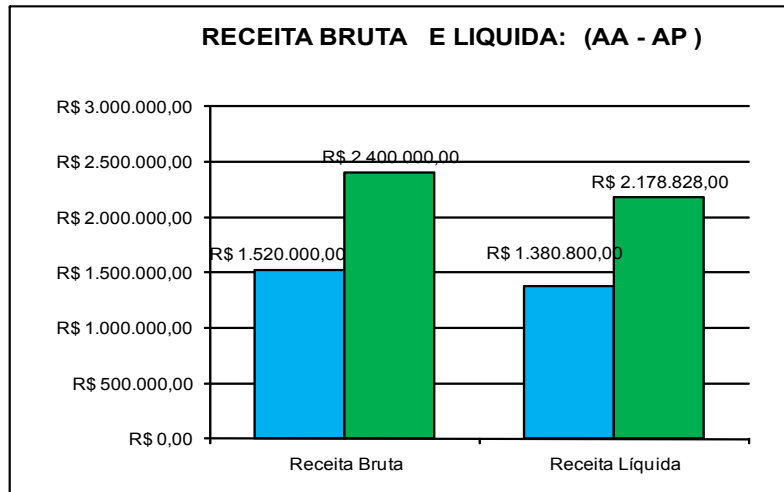
COMENTÁRIOS INCLUIDO À ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL,



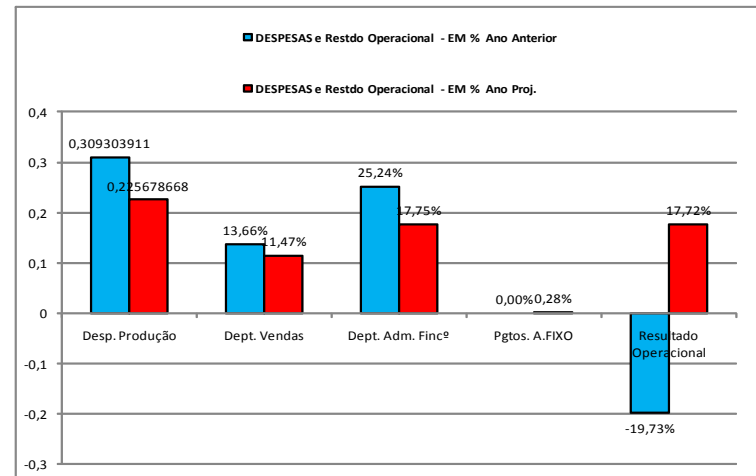
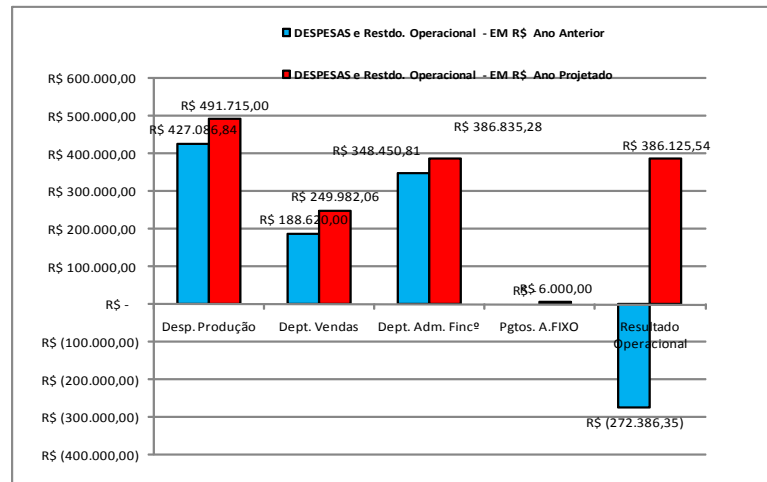
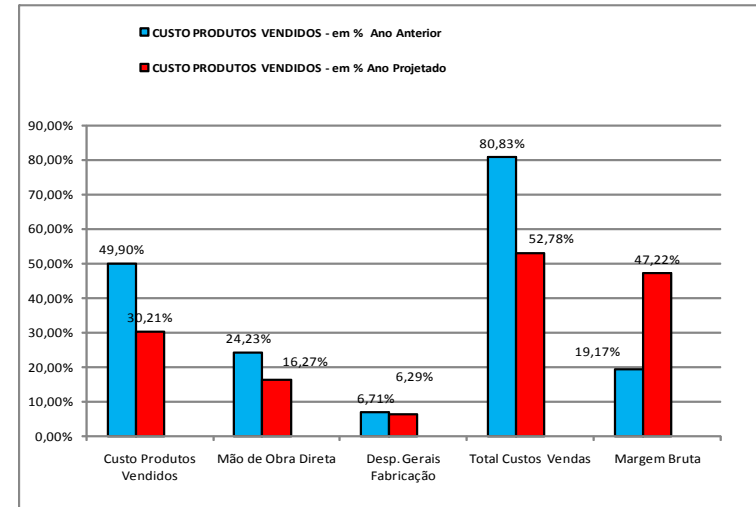
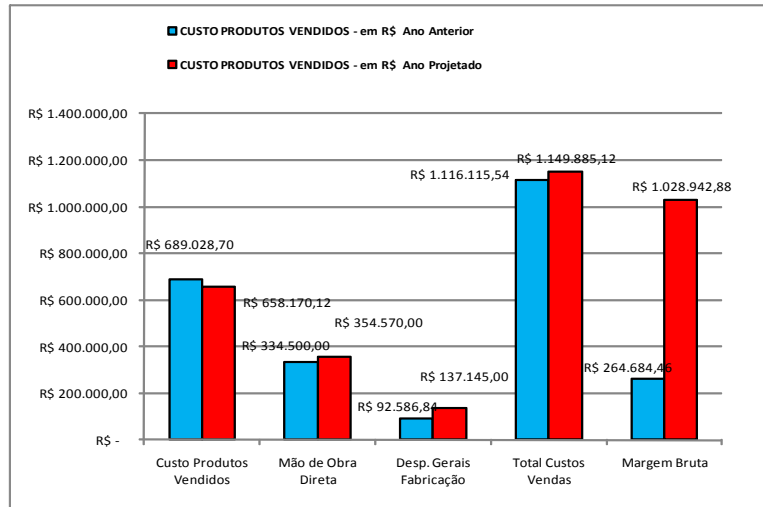
### Tela 13 Gráficos de resultados



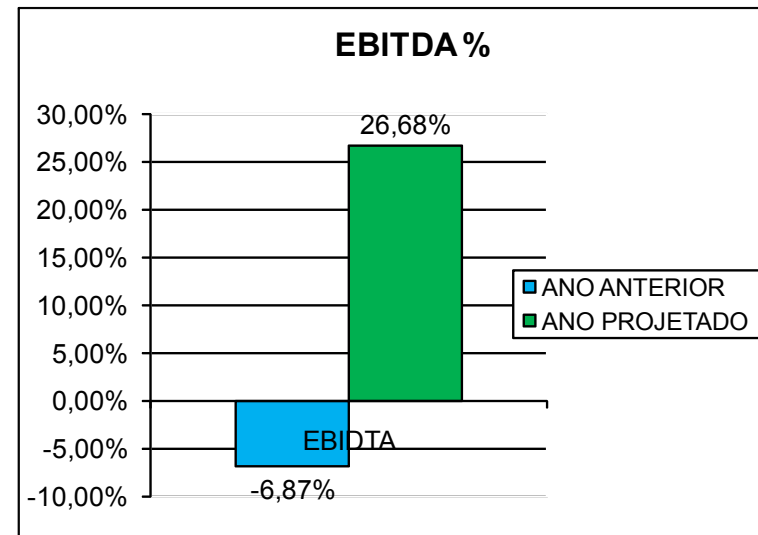
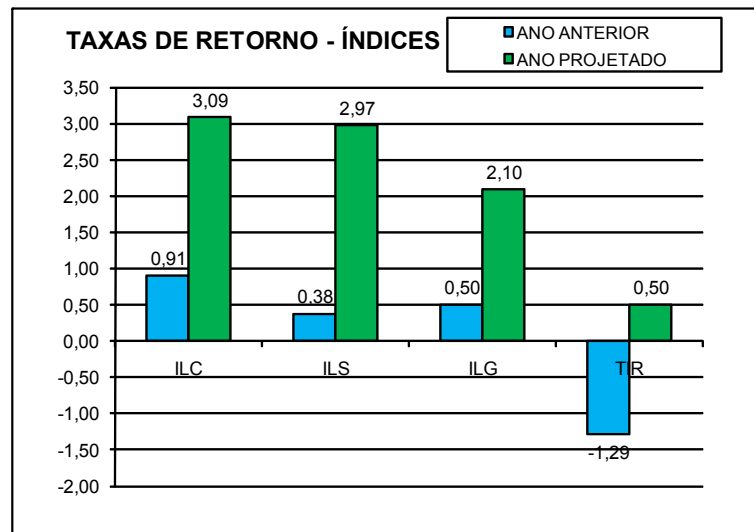
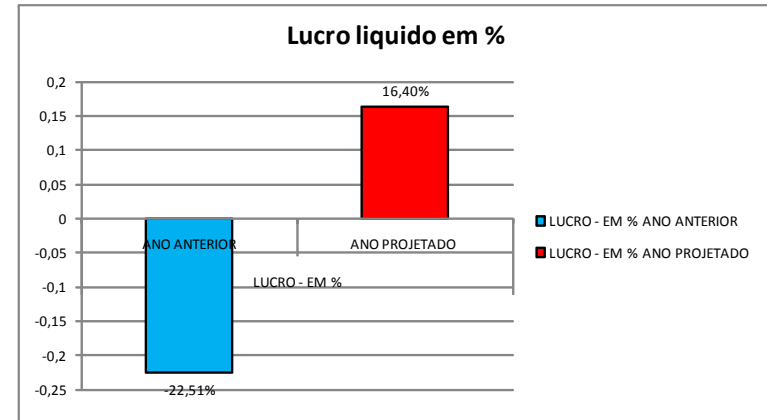
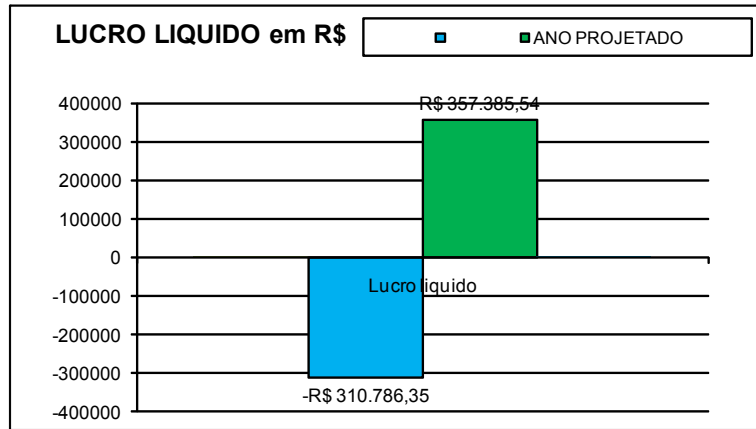
## Tela 14 Gráficos de Resultados



## Tela 15 Gráfico de resultados



## Tela 16 Gráficos de Resultados



Tela 17  
Gráfico de resultados

