



24° ENANCIB
Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Perspectivas Contemporâneas na Ciência da Informação
• Vitória - ES • Ancib • PPGCI/UFES



XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – XXIV ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: EXPLORANDO O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

INFORMATION LITERACY: EXPLORING THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

Wattson José Saenz Perales – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Eliana Maria dos Santos Bahia Jacintho – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Este estudo explora as características do ambiente de trabalho, contribuindo para aprofundar o conhecimento sobre o contexto organizacional da prática da competência em informação, trata-se dos resultados parciais de um projeto de pesquisa. Configura-se como estudo de caso, cuja escolha do local do estudo foi intencional, relaciona-se a uma empresa de assessoria e consultoria que usa a gestão de processos com foco em clínicas médicas. O percurso metodológico, em relação aos instrumentos de coleta de dados se deu por meio da aplicação de uma entrevista com gestores e colaboradores nos três níveis organizacionais sobre o conhecimento em projetos de assessoria, concomitantemente desenvolveu-se ainda, uma pesquisa documental em manuais e documentos que descrevem a estrutura, produtos, funções e método de consultoria/assessoria. A abordagem é qualitativa e para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados encontrados corroboram as características do ambiente de trabalho quanto à relevância dos processos para entendimento do ambiente organizacional, a busca pela padronização, e a estruturação das atividades visando o reuso. O uso da informação na empresa tem caráter coletivo e está subordinada aos objetivos da organização. As semelhanças nos processos e pontos críticos relacionados ao tipo de negócio constituem base para a elaboração de frameworks específicos de competência em informação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Competência em Informação; Local de Trabalho; Avaliação.

Abstract: This paper investigates the characteristics of the work environment, contributing to an enhanced understanding of the organizational context of information competency practice. It presents preliminary results from a research project and is structured as a case study, with the selection of the study location being intentional. It pertains to a consulting firm that employs process management focused on medical clinics. The methodological approach involved data collection through interviews with managers and employees at three organizational levels regarding their knowledge of advisory projects. Concurrently, a documentary analysis was conducted on manuals and documents that delineate the structure, products, functions, and consulting/advisory methods. The approach is qualitative, utilizing content analysis for data treatment. The findings corroborate the characteristics of the work environment concerning the significance of processes for understanding the organizational milieu, the pursuit of standardization, and the structuring of

activities aimed at reuse. The utilization of information within the organization is collective and aligned with the organization's objectives. The similarities in processes and critical issues related to the type of business form a basis for the development of specific frameworks for information competency in the workplace.

Keywords: Information Literacy; Workplace; Assessment.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competência em informação (Colnfo) foi desenvolvido ao longo das últimas décadas principalmente dentro do contexto da academia e educação formal (Al-Azri; Alharrasi; Al-Aufi, 2023). As pesquisas destacaram a relevância da Colnfo, em particular na educação superior, como competência fundamental para formar profissionais/cidadãos com capacidade de aprender a aprender ao longo da vida e nas diversas dimensões do ser humano (Fazzioni; Vianna; Vitorino, 2018).

A disseminação desse conceito e a realização de estudos sobre seus impactos positivos levaram ao surgimento de padrões para determinar se uma pessoa era competente em informação. O papel das bibliotecas e dos bibliotecários na adoção desses padrões foi fundamental, contando com o suporte de escalas baseadas nos padrões para aferir os avanços em termos da competência em informação adquirida pelos alunos universitários. Os modelos e padrões mais difundidos são sintetizados no trabalho de Furtado e Alcará (2015). Adiante de serem voltados ao ambiente acadêmico, todos usam a autodeclaração, também chamada de autoeficiência (*self-efficacy*), como forma de coletar os dados para verificar o nível de competência dos indivíduos.

Apesar dos autores dos padrões e escalas recomendarem seu uso no ambiente organizacional ou local de trabalho (*workplace*), a sua aplicação requer adaptações (Ahmad; Widén; Huvila, 2020) para uma aplicação mais convincente (Al-Azri; Alharrasi; Al-Aufi, 2023). Existe, portanto, uma lacuna de pesquisa quando se trata de Colnfo no local de trabalho.

Nesse sentido, Al-Azri, Alharrasi e Al-Aufi, (2023) identificam a necessidade de desenvolver *frameworks* de Colnfo para contextos específicos de cada ambiente de trabalho, com a finalidade de desenvolver, melhorar e avaliar o desempenho no trabalho. Recomendam também pesquisas que foquem em vincular os requisitos de negócios a

frameworks de CoInfo formalizadas e validadas externamente que venham a ser usadas como suporte a programas de treinamento e avaliação dentro de organizações específicas.

O presente artigo apresenta os resultados parciais de um projeto de pesquisa em andamento que pretende contribuir para diminuir essa lacuna e propor um novo olhar de medir a competência em informação no ambiente organizacional. De acordo com a *Design Research Methodology* (DRM), utilizada como abordagem metodológica geral no projeto, a segunda fase consistiu em um estudo descritivo com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o ambiente organizacional onde se dão as práticas, as habilidades e os conhecimentos técnicos relacionadas à competência em informação dentro desse contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi construído com uma abordagem interdisciplinar, destacando trabalhos de pesquisa que foram recuperados usando as palavras chaves gestão de processos de negócios (*business processes management* – BPM), fluxos de trabalho (*workflow*) e competência em informação no local de trabalho (*workplace information literacy* – WIL) que abordam: i) a relevância dos processos para compreender o ambiente organizacional e ii) a competência em informação no contexto do local de trabalho.

2.1 Os processos dentro do ambiente organizacional

Gonçalves (2000) afirma que todo trabalho dentro das organizações faz parte de algum processo e explora os diversos conceitos de processo para chegar a cinco modelos básicos de processos, que constituem um espectro do mais concreto até o mais abstrato. De um modo geral, um processo pode ser visto como um fluxo de material, um fluxo de trabalho, uma série de etapas, um conjunto de atividades coordenadas, ou uma mudança de estados. Quanto mais abstrato o processo mais relevância ganha a coordenação das atividades frente ao fluxo ou sequência das mesmas.

Sendo os processos inerentes ao funcionamento de uma organização espera-se que exista diversidade de processos de acordo com a sua finalidade, abrangência (quanto aos departamentos funcionais), dentre outros fatores. Assim, administrar uma organização requer compreender em profundidade os processos e como estes se relacionam com os

demais aspectos da gestão (estrutura, estratégia, cultura). Essa visão corresponde a abordagem mais ampla da gestão de processos de negócios (Bruin, 2009), que será usada nesta pesquisa e chamada, simplesmente, de gestão de processos.

Weber e Wild (2005) descrevem o escopo do gerenciamento de fluxos de trabalho (workflow-management – WFM) como sendo a modelagem, execução e monitoramento de fluxos de trabalho. Durante a modelagem é criada uma representação do processo, especificando as tarefas e em que ordem é realizada. Assim, um modelo de fluxo de trabalho inclui as funções, suas dependências, as entidades que executam essas funções e os objetos de informação que fornecem os dados de entrada e de saída. A única diferença com a gestão de processos é que em um modelo de fluxo de trabalho as atividades são chamadas de funções. Isso demonstra a proximidade do arcabouço conceitual usado tanto nas pesquisas sobre gestão de processos como nas pesquisas sobre workflow e o porquê podem ser usadas como base para entender com profundidade o ambiente organizacional.

No que diz respeito à padronização dentro das organizações Granitzer *et al.* (2009) destaca que as grandes organizações buscam a padronização e controle a fim de atingir a conformidade empresarial (*business compliance*). Para tanto, os recursos de conhecimento e as atividades são estruturadas de um modo a torna-las reusáveis, fácil e permanentemente, independente do conhecimento individual dos colaboradores.

Em pesquisas de *workflow* também foram encontradas claras referências à existência de padrões dentro dos processos organizacionais. Thom, Reichert e Iochpe (2009) analisaram mais de 200 processos para evidenciar a relevância prática dos padrões, o contexto e a frequência com que ocorrem. Identificaram os padrões de atividade de fluxo de trabalho (*workflow activity patterns* - WAPs) e suas variantes. Concluíram que os padrões de atividades (WAPs) são adequados para definir processos de negócios e fluxos de trabalho em diversos contextos de aplicação. Assim, um determinado processo pode ter sua estrutura representada por uma série de fragmentos usando os WAPs.

No mesmo sentido, Ferreira, Alves e Thom (2011) afirmam que os processos de negócios podem ser vistos como sendo compostos por uma série de padrões diferentes. Os autores definem os padrões de atividade de fluxo de trabalho (WAPs) como estruturas comuns que podem ser encontradas em uma variedade de processos de negócios. A partir do conhecimento consolidado sobre as WAPs, identificadas em pesquisas anteriores, os

autores avançam e propõem um método computacional para determinar a presença de padrões nos modelos de processos de forma automatizada, com base em uma ontologia.

Salienta Dietz (2006) que o conhecimento funcional (referente às funções administrativas) não é suficiente quando se trata de aprimorar os processos organizacionais. Nesse contexto, o sucesso no trabalho de um desenvolvedor de sistemas ou analista de processos depende do grau de entendimento da construção e operação das organizações. O autor defende que a análise das organizações deve se concentrar nos atos das pessoas, que são os elementos ativos. Os atos podem ser de produção ou de coordenação. Para tanto, propõe uma forma de analisar os atos no ambiente organizacional de forma a diminuir a complexidade inerente a esse contexto. Porém, a proposta do autor se afasta das ferramentas tradicionais da gestão de processos.

Em síntese, a abordagem da gestão de processos (BPM) permite compreender em profundidade como acontece o gerenciamento dos fluxos de materiais e de trabalho dentro das organizações, que constituem um ambiente complexo. Considerar que o foco em aumentar a produtividade leva a busca de semelhanças e permite a padronização, o que pode ser usado para lidar com a complexidade inerente a esse ambiente. A análise desse ambiente organizacional necessita se concentrar nas atividades das pessoas tanto na transformação como na comunicação, o que remete aos fluxos de informação.

2.2 Competências em informação no contexto do local de trabalho

Segundo Teixeira *et al.* (2015), a operacionalização das competências em um ambiente organizacional é resultado das qualidades e capacidade pessoais e das condições de trabalho oferecidas pela organização, isto é: a organização do trabalho; as relações interpessoais; os equipamentos e instalações; as informações disponíveis; dentre outras. A organização do trabalho, que é afetada pela estrutura (hierarquia e divisão de responsabilidades), em conjunto com as relações interpessoais, torna o ambiente de trabalho mais complexo e coletivo do que um ambiente acadêmico.

Segundo Lloyd (2005), os ambientes de trabalho são complexos, envolvem atividades e fontes de informação (sociais, físicas e sensórias) que não refletem os padrões educacionais, visto que na academia enfatiza a importância as fontes textuais. Nas organizações a ColInfo é vista como parte da aprendizagem para trabalhar coletivamente e

está ligada a compreensão socialmente construída do local de trabalho. A autora defende a necessidade de ampliar o conceito da ColInfo de modo que permita reconhecer as múltiplas realidades que requerem de acesso diversificado à informação.

Essa maior complexidade foi considerada por Ahmad, Widén e Havila (2020) que realizaram uma pesquisa sobre a ColInfo em pequenas e médias empresas intensivas em conhecimento na Finlândia. Desenvolveram e validaram uma escala específica para medir a ColInfo dos gestores em lugar de usar os modelos e padrões existentes. Concluíram que as evidências empíricas mostram os benefícios concretos da ColInfo no ambiente de trabalho, particularmente no reconhecimento de oportunidade e na inovação organizacional.

No local de trabalho predomina a força de trabalho pós-industrial orientada pela informação, onde a ColInfo é vista como uma competência essencial na formação dos colaboradores. Espera-se que o uso efetivo da informação para resolver problemas e tomar decisões aumente o desempenho do trabalho. Nesse contexto, a ColInfo e o desempenho tornaram-se extremamente ligados ao desenvolvimento de tecnologia e à responsabilidade do grupo como um todo, e não de cada indivíduo (Al-Azri; Alharrasi; Al-Aufi, 2023).

Outra característica relevante do ambiente de trabalho é que a ação das pessoas está subordinada à missão e a visão de futuro da organização. O planejamento de longo prazo, também chamado de estratégico, é o que determina as metas para atingir a visão e os meios (estratégias e recursos) para fazê-lo. A ColInfo pode ser vista como um recurso que precisa integrar as estratégias da organização e que necessita ser incorporada à descrição dos cargos com vistas a alinhar as responsabilidades dos colaboradores com os valores e metas da organização (Molopyane; Fourie, 2015). De forma semelhante, Cheuk (2018) afirma que o plano estratégico organizacional deve incluir uma estratégia orientada pela informação a fim de atingir os objetivos almejados. Para tanto, é crucial facilitar o fluxo de informações no ambiente de trabalho, de modo que os colaboradores sejam efetivos no trabalho. Em síntese, a gestão de uma organização consistiria em alinhar o planejamento estratégico, os processos, os fluxos de informação e as pessoas.

Widen *et al.* (2021) apresentam os desafios metodológicos de medir a ColInfo no local de trabalho (WIL) usando métodos quantitativos (*survey*) com base em três pesquisas anteriores dos autores. Os autores destacam que não existe uma abordagem única nem uma escala exata para medir a ColInfo nesse contexto. A coleta dos dados para as diferentes variáveis foi autorrelatada, de modo que dependia da avaliação dos próprios respondentes

sobre a sua capacidade de reunir, avaliar e usar informações. Isto significa que não foram testadas as competências reais dos participantes quanto à busca ou avaliação de informação, por exemplo. Portanto, não foi possível relacionar um determinado nível de ColInfo ao sucesso organizacional. Somente foi medido o grau de conscientização dos respondentes sobre ColInfo, a valorização que davam à ColInfo e como veem a informação e a ColInfo como recursos de trabalho.

Dessa forma, as discrepâncias no ambiente no qual é praticada a ColInfo não apenas influenciam a maneira como será aliada, mas também pode modificar o próprio conceito. No ambiente acadêmico a ColInfo é considerada competência individual que é praticada com uma relativa autonomia, enquanto que no ambiente de trabalho a ação do indivíduo sofre a influência dos aspectos coletivos da organização do trabalho, da divisão do trabalho, da hierarquia e da busca de produtividade por meio da padronização das atividades.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para atingir o objetivo proposto optou-se pela realização de um estudo de caso que permitisse explorar de forma aprofundada o contexto organizacional. A escolha do caso foi intencional, pois a empresa atua no ramo de assessoria e consultoria com o foco específico em clínicas médicas. Isso permite que os seus colaboradores conheçam diversas realidades (clientes) dentro do mesmo ramo de atuação, o que delimita o contexto de trabalho a ser analisado. Outro fator decisivo na escolha da empresa foi o fato de utilizar a gestão de processos como um dos pilares da metodologia de prestação de serviços que desenvolveu e aplica, tanto internamente como nas clínicas clientes.

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental (manuais e documentos que descrevem a estrutura, produtos, funções e método de consultoria/assessoria) e entrevistas em profundidade com gestores e colaboradores nos três níveis organizacionais. Optou-se pela entrevista em profundidade, pois esta permite conhecer a perspectiva individual, a forma em que cada respondente interpreta e constroem relações entre eventos, fenômenos e crenças (Mack *et al.*, 2005)

O roteiro de perguntas se concentrou no produto assessoria por ser o mais executado pela empresa e aquele onde acontece o maior número de interações com os clientes, por um período maior. As duas primeiras perguntas indagam sobre o processo de

diagnóstico e execução da assessoria, a fim de compreender em profundidade o contexto em que os colaboradores atuam. A terceira e quarta perguntas exploram a existência de semelhanças nos processos dos clientes e seus possíveis efeitos sobre o fluxo de informação e a padronização das atividades. A quinta e sexta perguntas exploram como é realizada a avaliação das pessoas e a relação dos processos com as competências individuais, em particular a competência em informação.

A amostragem intencional também foi usada para escolher os respondentes, com base nos seguintes critérios: posição hierárquica, função e experiência com os procedimentos operacionais. Foi entrevistada a Diretora Operacional; a Head de Operações; uma Analista de *Growth*¹; uma Analista de Dados; e, uma Assessora de Projetos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, identificando-se cada entrevistada pelos códigos E1 a E5.

A abordagem da pesquisa é qualitativa e, utilizou-se a análise de conteúdo Bardin (2011) como conjunto de técnicas de análise das comunicações, que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens visando chegar à síntese das respostas, organizadas em cinco temas: uso efetivo dos conceitos e ferramentas da gestão de processos; repetição de atividades e padronização; níveis organizacionais e características das atividades; semelhanças nos processos relacionadas ao tipo de clínica; avaliação e competências.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa pesquisada especializada em gestão de clínicas médicas destaca como seu diferencial a metodologia própria e a proximidade com o cliente, por meio de interações semanais. Trata-se de uma empresa de médio porte com 23 colaboradores que atua principalmente no Nordeste, mas também atendeu clientes de Goiás, São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

Conta com uma estrutura enxuta, com três níveis hierárquicos. A Head de Operações, responsável pela execução dos projetos nos clientes, responde diretamente à Diretora de Operações. As equipes dos projetos, subordinadas à Head de Operações, são compostas por um Gestor de Inovação com a supervisão de um Assessor de Projetos.

¹ O setor responsável por verificar que tudo esteja funcionando visando ao crescimento da empresa.

O portfólio de produtos é constituído por: Assessoria presencial; Assessoria on-line; CheckUp de gestão; Mentoria; OnDemand (implantação de clínicas); Cursos e capacitações relacionados à gestão de clínicas. A metodologia de consultoria que utiliza foi desenvolvida internamente e abrange 6 pilares: pessoas, processos, tecnologia, estratégia, comercial e governança. Ao apresentar o pilar de processos a empresa destaca a padronização como uma forma de garantir a qualidade dos serviços das clínicas.

4.1 Usos efetivos dos conceitos e ferramentas da gestão de processos

Nos diversos manuais e documentos consultados a empresa destaca a relevância da gestão de processos, tanto internamente como nos projetos dos clientes. Todo projeto de assessoria inicia-se com um mês de diagnóstico, durante o qual buscou-se compreender as operações da clínica, antes de iniciar as intervenções. Por meio de observação direta e entrevistas a equipe do projeto descreve e analisa o atendimento ao paciente, as rotinas e dinâmica de trabalho entre a recepção, corpo clínico e administrativo.

Na fala das entrevistadas constata-se o uso efetivo dos conceitos e ferramentas de gestão de processos na elaboração do diagnóstico: “desenvolvemos a jornada do paciente, o macroprocesso da clínica, indicando as falhas encontradas” (E1); “desenhamos o macroprocesso da clínica, detalhando como os setores funcionam. Se identificarmos um gargalo significativo em algum setor elaborou um processo específico para ele” (E2); “dependendo do macroprocesso, desenhamos o processo de atendimento. [...] usamos diagramas de blocos, armazenados no próprio Canva® da apresentação. Quando necessário, também utilizamos o Bizagi® para BPMN” (E5).

Outro aspecto que demonstra o uso efetivo da gestão de processos é a definição de uma “pirâmide de indicadores” com o intuito de mostrar a realidade encontrada no início do projeto e acompanhar a melhoria efetiva do desempenho da clínica, tornando assim evidente a efetividade do serviço executado. O uso de indicadores para medir o desempenho dos processos é fundamental para um efetivo gerenciamento dos processos, sem eles não é possível dizer que uma empresa usa efetivamente a gestão de processos, conforme Gonçalves (2000) todo trabalho dentro das organizações faz parte de algum processo.

O plano de ação nas clínicas geralmente inclui a modelagem e a melhoria dos processos, direta ou indiretamente, com foco especial nos setores de recepção, agendamento e faturamento. Todos os projetos nos clientes incluem melhorias de processos, visto que são revisados ou modificados os procedimentos operacionais mesmo que não se entregue como resultado um mapeamento formal dos processos.

Quanto ao uso da linguagem, verificou-se que nem todos os colaboradores entrevistados usam de forma totalmente coerente os termos técnicos e/ou acadêmicos referentes à gestão de processos. Porém, isso não invalida as práticas que atestam que a empresa efetivamente usa os conceitos e ferramentas da gestão de processos. Esta constatação é primordial para o projeto de pesquisa, pois se pretende explorar as características do ambiente organizacional quando se faz uso da gestão de processos e compará-lo ao ambiente acadêmico no qual foi desenvolvido o conceito de ColInfo.

4.2 Repetições de atividades e padronização

Na atuação da empresa percebe-se que o uso da gestão de processos e a repetição, especialmente no nível operacional, favoreceu a identificação de semelhanças nas atividades, o que levou à elaboração de uma série de padrões presentes em todo o ciclo de assessoria. Porém, a empresa não aplica o conceito de padrão de forma rígida, como expressado por E4 “temos nossos modelos padrões, mas esses modelos podem ser adaptados a cada realidade” e confirmado por E2 “é comum utilizarmos uma ação implementada em uma clínica como modelo para outras, ajustando conforme necessário.”

A padronização está presente na etapa de diagnóstico em diversos aspectos, de acordo com as seguintes falas: “possuímos um modelo de diagnóstico que inclui ferramentas a serem implementadas” (E3); “um modelo preestabelecido de entrevista para cada um dos pilares da metodologia da Eleve, mas as entrevistas são adaptadas conforme as informações fornecidas pela pessoa” (E2); “utilizamos um formulário padrão de perguntas baseadas nos seis pilares da metodologia da Eleve” (E4). A própria metodologia de assessoria se trata de um padrão de análise e ação organizada em seis pilares: estratégia, pessoas, processos, tecnologia, vendas ou comercial e plano de governança.

Na elaboração do plano de ação E5 mencionou a existência de um "Banco de Ações" que contém ações consideradas básicas e fundamentais para o funcionamento de qualquer

clínica. Esse banco serve como um guia para ações iniciais e para orientar colaboradores novos na elaboração do plano de ação, conforme fala de E2: “é um banco que temos em planilha, além de sugestões e ferramentas utilizadas anteriormente em diversas clínicas. Isso facilita o diagnóstico quando alguém está focado em descrever um problema, mas não sabe como articular”. A priorização do uso dessas ações depende do estágio da clínica e das necessidades identificadas.

Também existem modelos de indicadores “que variam conforme o foco da clínica. Se o gargalo for o faturamento, por exemplo, sabemos que precisaremos de indicadores voltados para essa área, como faturamento e taxa de glosa. Esses itens estão padronizados” (E2). “Em clínicas que têm sistema de WhatsApp, verificamos a quantidade de chamados, o tempo médio de chamado, o tempo médio de espera; haverá alguns que serão comuns a todos” (E4). “Em toda clínica, analisamos o ticket médio e o *no-show*, que são as faltas dos pacientes” (E1). Porém, o nível de desempenho específico de cada clínica está relacionado a diversos fatores, “por exemplo, o ticket médio está relacionado ao tipo de clínica, à política de preços que praticam ou aos convênios que possuem” (E1).

Durante a execução e acompanhamento do projeto, as reuniões mensais com os donos das clínicas seguem “um *template*, o modelo padrão de como a reunião deve ser construída para ser apresentada aos sócios” (E4). No próprio detalhamento das ações a serem executadas os Assessores de Projetos e Gestores de Inovação contam com “24 atividades pré-cadastradas, que são a base de um ciclo de assessoria” (E3) dentro do ClickUp².

A repetição não só favoreceu a padronização, mas também o desenvolvimento de ferramentas específicas que agilizam a análise durante o diagnóstico, como no exemplo citado por E4 em que “a partir da matriz SWOT, considerando as fraquezas e forças, foi criado um índice de favorabilidade (com pontuação entre -200 a +200), utilizando uma planilha específica para isso”. Nesse caso o índice é um indicador numérico que foi criado a partir da análise qualitativa de diversos casos no mesmo contexto.

Em um aspecto temporal a padronização também se manifesta por meio da sincronização dos projetos em execução, a fim de facilitar a medição e controle. “Há um calendário ideal para cada reunião” (E3). “É acordado com o cliente que o projeto começará

² Sistema de gerenciamento de projetos usado pela empresa.

no início do mês. [...] Isso nos ajuda a organizar as reuniões e a acompanhar as metas internas” (E2). Essa sincronização da execução entre os projetos permite aperfeiçoar o tempo da equipe e facilita o estabelecimento de metas globais. Por exemplo, concluir 85% das ações previstas em todos os projetos dentro do mês.

Este resultado sinaliza o que aponta Granitzer *et al.* (2009) quanto à busca da padronização e a estruturação das atividades visando ao reuso, ainda que, neste caso, não se trata de uma grande empresa.

4.3 Níveis organizacionais e características das atividades

Dada à natureza dos projetos a equipe de assessoria tem contato com todos os níveis organizacionais nas clínicas. Essa vivência permite considerar as respostas da equipe da empresa como uma fonte válida para aprofundar o conhecimento sobre esse ambiente.

As respostas confirmaram que existe uma diferença no caráter intrínseco das atividades em função do nível organizacional. No nível operacional, a rotina e as atividades não envolvem tomadas de decisão, “é como se estivessem apenas executando o que precisa ser feito. [...] Quando estamos lidando com pessoas em posições mais altas, como diretores ou administradores, essas pessoas têm um processo decisório mais ativo” (E2). Isso evidencia que a tomada de decisão se concentra nos níveis gerencial e estratégico.

A diferenciação das atividades também se observa na equipe do projeto e reflete na carga de trabalho por função: um Assessor de Projetos pode trabalhar em até cinco projetos, enquanto que um Gestor de Inovação somente em 2 projetos. A diferença se justifica devido ao nível organizacional com o qual interage, “o Assessor foca no nível estratégico, planejamento e comunicação com o cliente, enquanto o Gestor de Inovação coordena as ações diretamente nas clínicas” (E1). Visto que a natureza das atividades dos gestores é mais voltada à tomada de decisão, requer menos tempo do Assessor, enquanto que a implementação de novas rotinas no operacional toma mais tempo do Gestor de Inovação.

Também se depreende das respostas que as decisões tomadas nos níveis superiores afetam a forma em que serão executadas as tarefas ou procedimentos operacionais, como por exemplo, no agendamento do paciente: “a equipe de recepção não vai ter o controle, não são eles que vão definir os horários de atendimento; quem define isso é o sócio. Se a agenda vai ser por hora marcada ou por ordem de chegada, quem define é o sócio” (E4).

Em outras palavras, o pessoal no nível operacional não é totalmente livre para decidir como executar as tarefas sob sua responsabilidade, inclusive os aspectos relacionados ao fluxo de informação e comunicação. Na perspectiva de Teixeira *et al.* (2015), a operacionalização das competências em um ambiente organizacional é resultado das qualidades e capacidade pessoais e das condições de trabalho oferecidas pela organização.

4.4 Semelhanças nos processos relacionadas ao tipo de clínica

O foco em assessorias para clínicas de saúde fez que a variedade de situações encontradas pela empresa fosse menor e permitiu identificar processos típicos e suas nuances em função do tipo de clínica. “Geralmente os processos são muito semelhantes, especialmente na parte de faturamento, recepção e agendamento. São processos bastante padronizados, que não variam muito” (E2). “O mais comum em todas, sem exceção, é o processo de atendimento ao cliente, seja presencial, pelo WhatsApp ou telefone” (E4). “Todas sempre vão ter atendimento, sempre vai ter jornada, sempre vai ter caixa” (E5).

Com o passar do tempo e o acúmulo de projetos executados as semelhanças foram identificadas e sistematizadas, de maneira que permitiram criar um novo produto. Nesse sentido, E1 afirma “chegamos a desenvolver um produto, chamado ‘check-up de gestão’, que listava 36 ações essenciais para atingir um nível básico de padronização que chamamos ‘básico bem feito’, desde o agendamento até o atendimento”. Ações como a definição de descrições de cargos, a padronização de procedimentos operacionais (POPs) e o mapeamento de processos são exemplos do que é considerado “básico bem feito” (E5). Porém, “a aplicabilidade depende também da área de atuação da clínica. Por exemplo, uma ação de uma clínica odontológica pode não ser diretamente replicável em uma clínica médica devido a diferenças nos focos de atendimento” (E1).

Nas respostas recebidas foram identificados os seguintes tipos de clínicas: odontológica, oftalmológica, médica, de terapias. Esta última categoria inclui fisioterapia, psicologia, e terapias especiais. “Na verdade, existem clínicas de terapias multiespecialidades e há clínicas de terapias especiais focadas, por exemplo, em autismo, pois isso é muito específico” (E2). Cada um desses tipos possui características e necessidades distintas. “Clínicas de especialidade única (odontologia ou oftalmologia) tem um perfil diferente de clínicas multiespecialidade” (E5).

Assim, as semelhanças no contexto permitiram identificar pontos críticos relacionados ao tipo de clínica e ao foco de negócio, conforme expressado por E5 “muitas das dificuldades enfrentadas pelas clínicas são comuns, especialmente entre aquelas de porte menor ou de segmento semelhante”. Essa constatação aponta para a viabilidade de desenvolver *frameworks* de ColInfo para contextos específicos de cada ambiente de trabalho, conforme sugerido por Al-Azri, Alharrasi e Al-Aufi (2023).

4.5 Avaliação e competências

Quando surge a necessidade de contratar colaboradores durante os projetos de assessoria, a empresa de consultoria assume a responsabilidade pelo processo seletivo, já que os sócios da clínica cliente reconhecem que a equipe de consultoria entende o que é necessário para aquela função. Isso tem acontecido com certa frequência, tanto que o processo seletivo se tornou um dos serviços da empresa, chegando a realizar processos seletivos para clínicas que não são clientes de assessoria ou consultoria.

Para Teixeira *et al.* (2015), a operacionalização das competências em um ambiente organizacional é resultado das qualidades e capacidade pessoais e das condições de trabalho oferecidas pela organização, isto é: a organização do trabalho; as relações interpessoais; os equipamentos e instalações; as informações disponíveis; dentre outras.

Quando da necessidade de processo seletivo, a empresa divulga em uma plataforma online e inclui testes gerais de lógica e informática. Para avaliar se alguém está apto para uma função, foca em aspectos comportamentais e na inteligência emocionais indispensáveis para atender às demandas diárias. A empresa entende que a competência técnica é necessária, mas pode ser desenvolvida.

Esse critério é usado também para as contratações da própria empresa. Assim, tem pessoas de diversas formações na equipe da empresa, que não possuem formação específica em administração ou engenharia de produção, mas que se adaptam à metodologia e às necessidades das clínicas. O foco da avaliação quando da contratação é mais no comportamento e na capacidade de aprendizado.

Porém, um exemplo relatado mostra a relevância da avaliação dos conhecimentos e habilidades dos candidatos considerando o contexto. Uma candidata afirmou que tinha um nível adequado de conhecimento e habilidade para digitar documentos, mas depois da

contratação foi detectado um desempenho abaixo do esperado. Ao investigar a causa foi descoberto que a digitação de laudos exige a compreensão de uma série de siglas e nomenclaturas próprias da área médica. O que a empresa precisava não estava dentro do quadro de competências da função, que é a digitação de laudo técnico. Caso fosse realizada uma avaliação objetiva e contextualizada teria se identificado a necessidade de capacitação mesmo antes da contratação.

A pesar da empresa nunca ter realizado uma avaliação objetiva das competências ou habilidades ou conhecimentos como base para contratação/capacitação dos colaboradores, quando questionadas sobre a possibilidade de relacionar as atividades e rotinas com as competências necessárias para realiza-las todas as entrevistadas responderam afirmativamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta fase da pesquisa de aprofundar o conhecimento sobre o ambiente organizacional foi atingido. Os resultados corroboram as características do ambiente de trabalho mencionadas no referencial teórico quanto à: relevância dos processos; busca pela padronização; e estruturação das atividades visando o reuso.

Os resultados mostram diferenças relevantes quanto à definição das necessidades e ao uso de informação. O nível estratégico toma decisões que impactam os processos operacionais, de maneira que os colaboradores deste nível não têm liberdade para decidir sobre diversos aspectos das tarefas sob sua responsabilidade, inclusive a necessidade de informação e as fontes. O uso da informação na empresa tem um caráter coletivo, relacionado aos objetivos da organização. Usar *templates* e compartilhar arquivos nas nuvens implica em estabelecer padrões comuns para organizar o armazenamento e a recuperação.

A existência de semelhanças nos processos e nos pontos críticos relacionados ao tipo e foco de negócio é um ponto de partida relevante para a construção de frameworks específicos de ColInfo no ambiente de trabalho.

Por fim, a próxima fase da pesquisa busca avançar nesse sentido, na construção de um framework conceitual e metodológico para identificar habilidades e conhecimentos

técnicos relacionados à ColInfo. Esse passo é fundamental para desenvolver ferramentas que avaliem a ColInfo de forma objetiva dentro de um contexto de trabalho específico.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Farhan; WIDÉN, Gunilla; HUVILA, Isto. The impact of workplace information literacy on organizational innovation: an empirical study. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 51, 2020.

Al-AZRI, Hamed Mohamed; ALHARRASI, Nabhan; Al-AUFI, Ali Saif. Information literacy and relation to workplace: a review of the literature. **Global Knowledge, Memory and Communication**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BRUIN, Tonia de. **Business process management**: theory on progression and maturity. 2009. 779 f. Tese (Doutorado) Faculdade de Ciência e Tecnologia, Queensland University of Technology. Brisbane, 2009.

DIETZ, Jan L. G. The deep structure of business processes: delving beneath organizational surface structure to reveal the essential structure of business processes. **Communications of the ACM**, Cidade, v. 49, n. 5, pp. 59-64, 2006.

FAZZIONI, Dilva Páscoa de Marco; VIANNA, William Barbosa; VITORINO, Elizete Vieira. O atual estágio conceitual da competência em informação em publicações de língua portuguesa. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 193-206, 2018.

FERREIRA, Diogo R.; ALVES, Susana; THOM, Lucinéia H. Ontology-based discovery of workflow activity patterns. In: **Business Process Management Workshops – BPM 2011 International Workshops**, Clermont-Ferrand, France, 2011. Springer Berlin Heidelberg, 2012. p. 314-325.

FURTADO, Renata Lira; ALCARÁ, Adriana Roseclér. Desenvolvimento e formação de competência em informação: um mapeamento de modelos, padrões e documentos. In: **XVI ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, João Pessoa, 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GRANITZER, Michael *et al.* Automating knowledge transfer and creation in knowledge intensive business processes. In: **Business Process Management Workshops – BPM 2008 International Workshops**, Milano, Italia, 2008. Springer Berlin Heidelberg, 2009. p. 678-686.

XXIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXIV ENANCIB
Vitória-ES – 04 a 08 de novembro de 2024

MACK, Natasha; WOODSONG, Cynthia; MACQUEEN, Kathleen M.; GUEST, Grieg; NAMEY, Emily. **Qualitative Research Methods: A data collector's field guide**. Research Triangle Park: Family Health International, 2005

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; COELHO, Tatiene Martins; YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero; ISHIKAWA, Maria Inês Garcia. Inovação e desenvolvimento social nas organizações contemporâneas sob o espectro da competência em informação. *In*: BELLUZZO, Regina Célia Baptista; FERES, Glória Georges; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (org.). **Redes de conhecimento e competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação**. Rio de Janeiro: Interciência, p. 131-170, 2015.

THOM L. H.; REICHERT, M.; IOCHPE, C. Activity Patterns in Process-aware Information Systems: Basic Concepts and Empirical Evidence. **International Journal of Business Process Integration and Management**. 2009.

WEBER, B.; WILD, W. Towards the Agile Management of Business Processes. *In*: Althoff et al. (ed.): WM 2005, LNAI 3782, pp. 409 – 419, 2005.