



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

QUEZIA ADRIANE SANTOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AÇÕES DEFENSIVAS NA CONSTRUÇÃO
DE FLUXOS INFORMACIONAIS NA RELAÇÃO CONSULTOR-
CLIENTE: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA AÇÃO.**

**RECIFE/PE
2023**

QUEZIA ADRIANE SANTOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA E AÇÕES DEFENSIVAS NA CONSTRUÇÃO
DE FLUXOS INFORMACIONAIS NA RELAÇÃO CONSULTOR-
CLIENTE: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA AÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior

RECIFE/PE

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santos, Quezia Adriane .

GESTÃO ESTRATÉGICA E AÇÕES DEFENSIVAS NA CONSTRUÇÃO DE
FLUXOS INFORMACIONAIS NA RELAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE:
UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA AÇÃO / Quezia Adriane Santos. -
Recife, 2023.

45 : il., tab.

Orientador(a): Antônio de Souza Silva Júnior
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Gestão da Informação -
Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Fluxo informacional. 2. Gestão estratégica da informação. 3. Teoria da ação.
4. Descentralização da Informação. I. Silva Júnior, Antônio de Souza . (Orientação).
II. Título.

020 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

GESTÃO ESTRATÉGICA E AÇÕES DEFENSIVAS NA CONSTRUÇÃO DE FLUXOS INFORMACIONAIS NA RELAÇÃO CONSULTOR-CLIENTE : UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA AÇÃO

QUEZIA ADRIANE SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 28 de abril de 2023

Banca Examinadora:

Antonio de Souza Silva Júnior - Orientador(a)
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Célio Andrade de Santana Júnior – Examinador(a) 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Bianca Gabriely Ferreira Silva - Examinador(a) 2
Universidade Federal de Pernambuco – Doutora em Administração PROPAD/UFPE

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me dado uma família tão maravilhosa, que me apoiou e sempre me ajudou me incentivando nos meus momentos difíceis, me dando forças para estudar e conquistar meus sonhos.

A minha mãe Adriana eu agradeço por me encorajar, ser um exemplo de determinação, disposição e perseverança. Ao meu pai Marcone que me orientou e me deu todo suporte necessário para eu evoluir nos estudos e a minha irmã Júlia que sempre me ajudou estando ao meu lado com muito carinho. Agradeço também a minha vovó Walquíria pelo carinho e incentivo, por entender muitas vezes a minha ausência por está estudando e pelo amor por mim.

Gostaria de agradecer também ao meu namorado Themistocles que me ajudou incentivando no trabalho, pela paciência e disposição. A todos que ajudaram diretamente e indiretamente que não mencionei, mas corroboraram a tornar esse trabalho possível.

RESUMO

A referida pesquisa se relaciona com os desafios encontrados na área da gestão estratégica, durante o processo das etapas que envolvem o fluxo informacional, baseando-se na Teoria da Ação. Assim, possui como em objetivo analisar a partir dessa teoria, o impacto das rotinas defensivas no processo de construção de fluxos informacionais na relação consultor e cliente, por meio de uma empresa localizada em Recife-Pernambuco. O comportamento das pessoas envolvidas no fluxo informacional impacta diretamente na obtenção e utilidade dessa informação. A informação necessita ser trabalhada no setor organizacional, por meio da caracterização do papel e atuação de cada sujeito que faz parte do fluxo, para que a partir de então se identifique as incongruências e se elabore estratégias para corrigir as divergências e executar o trabalho. O estudo parte de uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa que teve como instrumento as entrevistas semi-estruturadas realizadas com consultores e clientes. Tiveram como propósito verificar atitudes que precisam ser vencidas pela organização no processo de construção do fluxo informacional e que podem interferir na execução das demandas a serem realizadas. Identificou-se um discurso unilateral, onde a informação ainda precisa ser descentralizada e contextualizada de maneira mais dinâmica, evitando a burocracia e tornando o espaço de trocas dessa informação mais harmonioso e dialogado.

Palavras-Chaves: Fluxo informacional. Gestão estratégica da informação. Teoria da ação. Descentralização da Informação.

ABSTRACT

This research is related to the challenges encountered in the area of strategic management, during the process of the steps that involve the information flow, based on the theory of action. Thus, it aims to analyze, based on this theory, the impact of defensive routines in the process of building informational flows in the consultant-client relationship, through a company located in Recife, Pernambuco. The behavior of the people involved in the informational flow directly impacts the obtaining and usefulness of this information. The information needs to be worked on in the organizational sector, through the characterization of the role and performance of each subject that is part of the flow, so that from then on the incongruences can be identified and strategies can be developed to correct the divergences and perform the work. The study, from a bibliographic research with a qualitative approach, which had as an instrument the structured interviews carried out with consultants and clients that had the purpose of verifying attitudes that need to be overcome by the organization in the information flow process and that may interfere in the execution of the demands to be made. A unilateral discourse was identified, where the information still needs to be decentralized and contextualized in a more dynamic way, avoiding bureaucracy and making the space of exchange of this information more harmonious and dialogued.

Key-words: Information flow. Strategic information management. Theory of action. Information Decentralization.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Fluxos internos e externos de informação	17
FIGURA 2: Etapas do fluxo da informação	18
FIGURA 3: Processo de Gerenciamento da Informação	18
FIGURA 4: Tarefas do processo de gerenciamento de informação.	19
FIGURA 5: Modelo de representação do fluxo da informação	20

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Critérios de qualidade no fluxo de informação	21
QUADRO 2: Modelo I – Teoria da Ação	24
QUADRO 3: Mecanismos de Variáveis	25

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS	09
1.1 Contextualização da Pesquisa	10
1.2 Problema da pesquisa	11
1.3 Justificativa da pesquisa	11
1.4 Objetivo Geral	13
1.5 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Informação Gerencial	14
2.2 Fluxos de Informação	15
2.3 O papel dos indivíduos no fluxo informacional	22
2.4 Teoria da Ação	23
3 PERCURSO METODOLÓGICO	28
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A	44
APÊNDICE B	45

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

A informação como uma ferramenta principal para o estabelecimento concreto e qualitativo dessa relação que está posta. Pós-Revolução Informacional nas décadas de 60 e 70 a informação desde então é um dos elementos de crucial importância na gestão organizacional e empresarial.

Atualmente, a informação é um elemento de importância fundamental dentro das organizações, o que tem exigido um processo dinâmico de gerenciamento estratégico, de forma que o mercado possa, detectar, avaliar as ameaças e oportunidades que possam interferir no ambiente, definindo metas e ações defensivas e ofensivas para as empresas.

Quando bem coletada, a informação, auxilia no aumento do conhecimento e orienta a ação, reduzindo assim as incertezas para tomadas de decisão. De acordo com Vital, Fiorani e Varvakis (2010) os fluxos de informação facilitam o processo da informação nesse contexto, cabendo aos gestores agregarem o que deve ser formulado e interagir de forma dinâmica, com base no diálogo e de acordo com o perfil de cada usuário. Para que isso possa ocorrer é preciso o estabelecimento de etapas sistematizadas e organizadas as quais maximizam a qualidade do processo decisório por meio do recurso estratégico da informação.

É a partir dos desses dados estruturados que a informação é gerada, mas para tanta quantidade de informação nas organizações, cada vez mais surge a preocupação com a necessidade de coletar e armazenar, com o princípio de evitar a perda do conhecimento contido nos colaboradores da empresa.

A gestão da informação, portanto, resulta da possibilidade de utilização dos processos para evitar perdas informacionais e a preservar o conhecimento interno, gerando capital intelectual e monetário através da gestão de indicadores, o que resulta, então em um planejamento estratégico. Diante desse contexto, a seguinte pesquisa está relacionada justamente aos desafios dessa gestão de informação no âmbito organizacional.

Ao se falar dessa gestão, evoca-se dois sujeitos principais que fazem parte da interlocução da informação nesse espaço empresarial que é o consultor e o cliente. O consultor precisa negociar com o cliente, desejos, emoções, motivações, preocupações, estabelecendo com o mesmo um contrato. E para isso, necessitará realizar um diagnóstico que será positivo a partir do *feedback* das informações, estas

que serão tomadas como base para identificar as resistências e elaborar estratégias interventivas. Dessa, forma, fica claro a importância que o fluxo da informação possui para essa relação.

1.1 Contextualização da Pesquisa

A pesquisa tem como princípio teórico e embasamento a Teoria da Ação e como a partir dessa teoria é possível realizar uma gestão estratégica e analisar ações defensivas nos fluxos informacionais na relação entre o consultor e o cliente. Entende-se, que a informação atualmente é um veículo de suporte na sociedade e no âmbito organizacional ela vem sendo considerada como um instrumento de planejamento e diagnóstico para tomada de decisão.

Se pensar na relação consultor-cliente, a informação é um objeto imprescindível. Para Czander e Eisold (2003) e Crocco e Guttman (2005), a consultoria tem como principal objetivo oferecer soluções e mudanças para os clientes, possuindo um papel importante, cujo trabalho pressupõe conhecimento específico e experiência.

Para realizar uma consultoria é preciso um sistema de conhecimento que ajude no desenvolvimento das organizações considerando então, a informação, nesse aspecto como suporte para tomada de decisão a partir do diagnóstico realizado pelo consultor para entender o problema, conceber e elaborar uma intervenção.

O consultor, então, mediante essa proposta deverá observar e adaptar a informação com base no estilo do cliente, entendendo os símbolos como orientadores nesse processo do gerenciamento da informação.

Esse gerenciamento compreende o entendimento dos fluxos informacionais que a Teoria da Ação auxilia a descobrir práticas que estão dificultando o crescimento, expectativas do cliente e o estabelecimento de uma relação de confiança, intervindo a partir da informação validada por meio do diagnóstico com variáveis, onde se elabora uma intervenção e a partir disso, se estabelece uma relação baseada em comprometimento e eficiência.

A Teoria da Ação de acordo com Neweell (2005) leva o consultor a interagir com o cliente, provocando no mesmo questionamentos, acionando através das informações fornecidas por ele mesmo uma reflexão sobre as realidades que ele propõe em um projeto de consultoria.

1.2 Problema da pesquisa

A partir das informações dos fluxos informacionais é possível identificar impactos no comportamento dos indivíduos no âmbito organizacional. Esse comportamento pode ocasionar ações e gerar atitudes controversas que muitas vezes destoam de suas funções em uma entrevista consultiva. Fato esse que poderá levar ou não ao compartilhamento de informações não satisfatórias. Muito que provavelmente, esse comportamento está relacionado a própria cultura organizacional, que é constituída da falta de um feedback concreto das informações em razão dos ruídos nessas informações.

Esse conflito é ainda mais pertinente quando se fala da relação consultor-cliente, onde o primeiro precisa realizar um diagnostico preciso para construir uma proposta de gestão estratégica, sabendo disso, essa pesquisa problematiza: qual o impacto das rotinas defensivas durante o processo de construção de fluxos informacionais, numa relação consultor-cliente?

1.3 Justificativa da pesquisa

Com o mapeamento de processos é possível fazer com que as informações ali presentes nas empresas sejam coletadas, armazenadas, revisadas e até melhoradas a depender da necessidade da organização e analisadas por um gestor.

Nessa perspectiva, segundo Yafushi (2015) afirma que para que isso aconteça é preciso que os tomadores de decisão levem em conta nessa análise as forças diferenciais competitivas, as condições ambientais, financeira e tecnológicas da empresa, assim como os conflitos e anseios dos que integram o fluxo da informação, pois a partir disso, é que se poderá desenvolver competências técnicas, operacionais e gerenciais para inovar, operar e gerenciar o ambiente, fundamentando a informação de maneira integradora, promovendo competências, competitividade e solidez nas decisões gerenciais.

O papel do consultor, nesses aspectos, consiste na elaboração de fluxos informacionais, a partir de uma visão sistêmica, *know how* e experiências adquiridas através de outras consultorias prestadas, pois o mesmo possui maior facilidade de identificar gargalos nos processos e identificação de pontos de comunicações entre setores e fazer o levantamento de indicadores a partir das análises dos fluxos de cada setor.

No que tange o papel do consultor na organização, é a sua capacidade de realizar uma coleta de dados bem elaborada e estruturada de forma eficiente e direcionada por meio de entrevistas com integrantes das organizações de forma a analisar as defesas empresariais e saber relacionar de forma eficiente o fluxo informacional do setor com as pessoas que as executam.

Em uma outra perspectiva, como propõem Argyris e Schön (1974), chama-se atenção para a competência de implementar ação, refletindo enquanto ela ocorre de forma a retirar desse processo uma aprendizagem. Nesse viés o consultor não é diretivo e a teoria da ação seria composta por um conjunto de pressupostos cujo objetivo é abranger as condições de uma ação eficaz, entendendo-as como aquilo que é proclamado e o que praticado.

Para Argyris e Schön (1974) a teoria proclamada é quando o indivíduo anuncia quando solicitado, e a teoria praticada é aquela que governa o comportamento, esse que pode ser decorrente de variáveis internas da pessoa, ou mesmo situacionais, a depender da consciência interna. A consciência interna é a ausência de contradições, ou seja, a congruência do comportamento do sujeito entre o que ele diz e o que ele faz.

Na consultoria para que a ação seja eficaz, alertam Argyris e Schön (1974) que é preciso fornecer constância a teoria praticada. Analisando o que foi professado, as intenções e o que foi praticado. Nessa perspectiva então, se discrimina as variáveis governantes, e descrevem as estratégias de ação como consultoria de aprendizado, onde o papel do consultor seria maximizar as informações, a escolha informada, desenvolvendo no cliente um comprometimento de forma colaborativa, o que vai estabelecer uma relação de confiança e cooperação.

Então, entendendo esse modelo como significativo, considera-se nesse estudo a importância em desenvolver um olhar mais aprofundado sobre as novas teorias de uso no âmbito da consultoria, pois elas estabelecem novas virtudes sociais e novas formas de diálogo organizacional.

Academicamente, com a realização desse trabalho será possível realizar uma discussão também nesse aspecto, sobre o papel do consultor nessa relação com o cliente e com a gestão da informação, para agregar estratégias que possam estabelecer uma interação produtiva, dinâmica e de constante aprendizado.

1.4 Objetivo Geral

- Analisar a partir da teoria da ação, o impacto das rotinas defensivas no processo de construção de fluxos informacionais na relação consultor-cliente.

1.5 Objetivos Específicos

- 1.5.1 Identificar o processo de gerenciamento da informação definido na relação consultor-cliente;
- 1.5.2 Analisar o fluxo informacional definido na relação consultor-cliente;
- 1.5.3 Caracterizar o papel e atuação dos indivíduos dentro do fluxo informacional em um processo consultivo;
- 1.5.4 Identificar as incongruências durante a execução dos processos de trabalho a partir da Teoria da Ação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Informação Gerencial

A busca pelo melhor gerenciamento da informação na organização é fundamental para a inteligência competitiva, uma vez que a necessidade de gerir dados estruturados e não estruturados garante a melhoria contínua e melhor gestão dos conhecimentos presentes nos indivíduos de forma a agregar valor.

Segundo Le Coadic (1996) o que leva as pessoas a buscarem informação é a necessidade de um problema a resolver, podendo ser também um objetivo a alcançar, uma situação problemática no estado do conhecimento que reconhece e permite a compreensão dos motivos da busca por informação.

Conforme Davenport (1998) a capacidade de gerir informação como um processo possibilita a sua mensuração e seu aperfeiçoamento que gera a cooperação entre os setores de qualquer organização, ele também menciona que saber administrar a informação gerada se torna mais efetivas quando são voltadas a focar nas necessidades utilizando técnicas e ferramentas orientada para a informação. Por isso, a importância da gestão da informação na criação de processos vai proporcionar maior conhecimento do ambiente informacional.

Assim, com o grande volume de informação que se produz interna e externamente na organização, gestão da informação assume um papel fundamental para o controle e uso dessas informações. O seu objetivo é restrito aos fluxos informacionais de informação (VALENTIM, 2002), tendo em vista que lida com o conhecimento explícito e a informação formal e estruturada interna e externa da organização.

Assim sendo, é preciso o estabelecimento de procedimentos para coletar, tratar e fazer o uso dessa informação dentro de seu ciclo de vida, tendo em vista que o fluxo informacional é dinâmico e desatualiza-se ou se transforma. Sobre isso, Ponjuán (2004) afirma que através dos recursos económicos, físicos, humanos e materiais utilizados no gerenciamento das informações é possível gerenciar esse ciclo de vida da informação. Além desse fato, a gestão necessita, sofre modificações de acordo com o contexto temporal, pois a informação é alterada com o passar do tempo.

Ponjuan (2004) aponta que as atividades de gestão nos ambientes organizacionais que tem como objetivo o acesso a informação, deve apoiar-se na agilidade e confiabilidade dos processos de obtenção e uso das informações que são

produzidos, a partir do fluxo existente nos ambientes organizacionais e são reproduzidos pelas pessoas e setores de atuação. De acordo, com o mesmo autor, estes fluxos informacionais são potencializados de maneira que tornam as decisões assertivas.

Davenport e Prusak (1998) afirmam sobre a informação gerencial que se deve levar em conta os valores, crenças sobre essa informação, pois a gestão envolve planejamento, direção, organização, controle, estabelecendo princípios, políticas, funções e atividades para o cumprimento de objetivos pretendidos. Assim, é preciso identificar nesse contexto, as fontes envolvidas, as pessoas que afetam cada passo, os problemas que possa surgir para que a atividade de obtenção de informações seja ininterrupta.

E para isso, o ambiente informacional necessita ser explorado, a partir da aquisição, armazenamento, análise e uso, o que leva ao gerenciamento coerente da informação de forma estratégica e como suporte para o processo decisório. Schoo (2000) afirma que a informação é no espaço organizacional quem determina a probabilidade da intencionalidade na empresa, ainda mais a qualidade nas decisões a serem tomadas de forma relevante e qualitativa.

O gerenciamento da informação deverá, então diante do que esta posto, integrar os dados, atualizando métodos, técnicas de acordo com as variações do ambiente. Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 4) defendem que para que isso ocorra é preciso que a organização adote uma estratégia capaz de prospectar e monitorar a informação, considerando as fontes, as sínteses e análises produzidas pelos especialistas e analistas em relatórios gerenciais.

Diante disso, o tratamento das informações de maneira adequada é um dos requisitos primordiais para o gerenciamento da informação, pois ela poderá ser recebida das mais diversas formas, assim como obtida por diversos meios. Se elas não forem organizadas, tratadas como dito, a partir de critérios preestabelecidos, por meio do fluxo de informação, se tornam divergentes.

2.2 Fluxos de Informação

O fluxo informacional faz parte do mapeamento de processos da organização que vai ser um guia a qual vai garantir padronização das atividades para levar qualidade e proporcionar uma visão sistêmica mais ampla do ambiente possibilitando melhorias através de análises.

Segundo Valentim (2013) às pessoas nas organizações tendem a ter influência direta e indiretamente pelo dinamismo organizacional a qual estão inseridas, esse fator influencia os fluxos informacionais demonstrando a necessidade de serem observadas as atitudes e comportamento dos indivíduos para assim identificar as suas práticas. Assim sendo, é essencial a análise interna e o conhecimento cultural, pois, estas influenciam na qualidade de serviço e no ambiente organizacional:

O conhecimento interno da própria empresa, suas potencialidades e limitações, é condição essencial para a elaboração do planejamento estratégico. Essa análise da empresa que, teoricamente, parece fácil é, na realidade, difícil. O julgamento próprio requer identificar e reconhecer seus próprios limites e, muitas vezes, assumir seus próprios erros. A análise interna é o processo de identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa que afetam no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a empresa atingir seus objetivos (SAMPAIO, 1999, p.31).

Sendo produto, ou insumo, a informação deve fluir sem ser interrompida no ambiente para impulsionar o desenvolvimento interno e externo. A partir disso, como visto anteriormente, ser tratada, interpretada e utilizada de maneira estratégica através de uma postura inovadora. Jamil (2001) chama de fluxo informacional a transmissão de dados por meio de unidades administrativas, cujo caminho não é limitado.

A compreensão da conjuntura dos fluxos de informações depende da sequência de eventos desde a geração da informação até sua captação, assimilação, aceitação, o que gera saberes individuais e coletivos, por meio de um elemento integrador de cadeias produtivas. Se esse fluxo for precário, terá falhas, pois ele é vulnerável as adversidades diretas e indiretas.

Segundo Gref e Freitas (2012) quando essas adversidades acontecem, devem-se observar: a redundância da informação e o aumento do custo de inserção e desenvolvimento da comunicação, as barreiras de comunicação, a desorganização do fluxo, ou seja, a má distribuição de tarefas entre os colaboradores, pois elas podem dificultar a comunicação e interação entre os indivíduos e departamentos, prejudicando o papel estratégico da informação.

Sobre isso Oliveira (2004) diz que o fluxograma seria o principal objetivo de veiculação gráfica, racional, clara e lógica do fluxo de informação cujos objetivos seriam: padronização da representação de métodos e processos administrativos, agilização de descrição, leitura e entendimento desses processos, identificação rápida das prioridades e graus de análise dos métodos e processos, evidenciando dessa forma, as falhas e deficiências. Assim, compreende-se, portanto, que o fluxo de

informações agiliza o desenvolvimento de soluções nos percursos de informações e demais recursos.

A informação deverá ser gerenciada para o estabelecimento dos fluxos informacionais, sendo imprescindível, nesse aspecto demonstrar os tipos de fluxos informacionais e suas etapas, por meio de cinco modelos: modelo de Smit e Barreto (2002), de Lesca e Almeida (1994), de Davenport (1998), de McGee e Prusak (1994) e Beal (2004).

Smit e Barreto (2002) entendem a informação a partir de três fluxos básicos: interno, composto de captação, seleção, armazenamento e recuperação da informação, após a transformação da informação em conhecimento, e por fim a inscrição de informação, ou consolidação, exposta conforme a figura 1 abaixo:

Figura 1: Fluxos internos e externos de informação

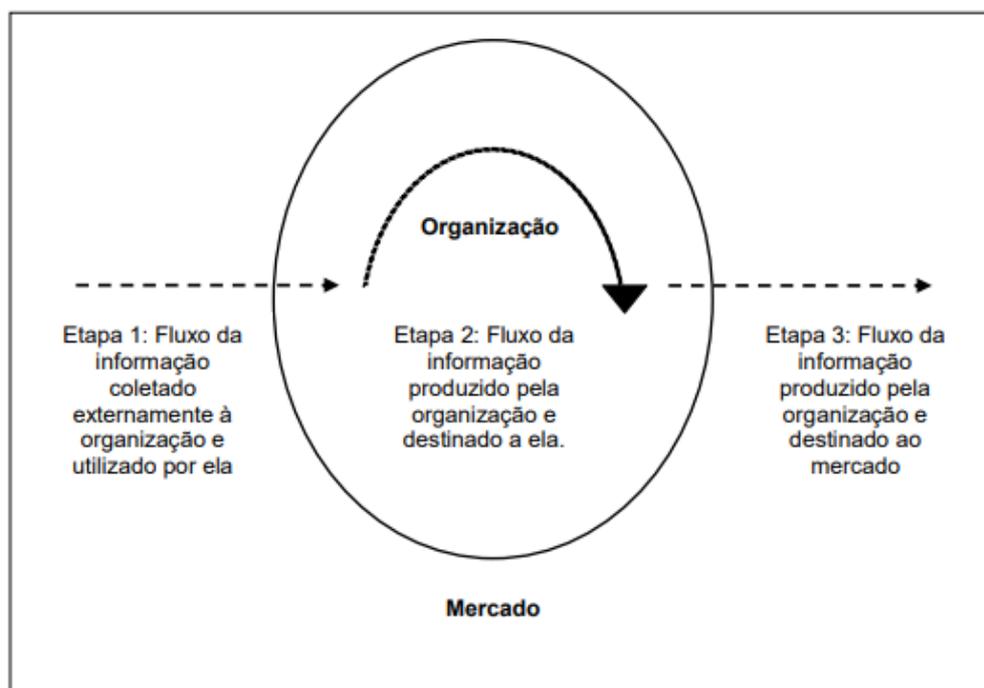


Fonte: (VITAL *et al*, 2010, p.87)

Nesse modelo, os autores consideram os fluxos de informação por meio de dois níveis: o interno e o externo. Para Smit e Barreto (2002), os fluxos internos de informação se movimentam entre os elementos de um sistema que se orienta para organização e controle e os fluxos de externos são os que mostram um acontecimento, uma transformação a partir da recepção da realidade. E no sentido organizacional esse fluxo é uma prática que permite a tomada de decisões para gerenciais e controlar as informações.

O modelo de Lesca e Almeida (1994) apresenta-se dividido em três etapas, e acordo com figura 2 abaixo:

Figura 2: Etapas do fluxo da informação



Fonte: (VITAL *et al*, 2010, p.88)

Nesse modelo os fluxos das informações correspondem primeiramente a etapa do fluxo da informação do ambiente externo, a etapa do fluxo produzido destinado para organização e a etapa destinada ao mercado externo da organização.

Em relação ao modelo proposto por Davenport (1998), o mesmo é orientado por quatro passos a serem seguidos de acordo com figura 3, abaixo:

Figura 3: processo de gerenciamento da informação



Fonte: (VITAL *et al*, 2010, p.88)

O primeiro passo determina as exigências da informação e demanda que as pessoas da organização perceberam esse contexto de informações, segundo Davenport (1998) esse passo é o mais subjetivo de todo, pois é preciso compreender o tipo de informação que o gerente precisa, inferindo quais seriam. No segundo passo, chamado de obtenção de informações corresponde ao processo mais eficaz desse

ciclo, pois incorpora um sistema de aquisição contínua, a partir da formatação, estruturação e gerenciamento de documentos.

O terceiro passo é a maneira como as informações são buscadas e divulgadas pelos membros da organização. Essa distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários.

O último e quarto passo, é denominado de uso da informação e diz respeito a maneira como o funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar determinada decisão. Davenport (1998) atenta para o fato de que esse fluxo de informação deve ser gerenciados de modo ativo no âmbito organizacional.

O quarto modelo de gerenciamento de informação é tratado por McGee; Prusak (1994), assim como o modelo de Davenport a partir do gerenciamento de quatro tarefas, cuja primeira etapa se baseia em:

- Variedade Necessária De Informação Para Atuação No Ambiente Organizacional;
- Profissionais Da Informação Precisam Ter Conhecimento Das Fontes De Informação Disponíveis Que Podem Ser Valiosas Para O Cliente Ou Sua Organização;
- Aquisição/coleta de informação que deverá contar com “um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 117).

Figura 4: Tarefas do processo de gerenciamento de informação.



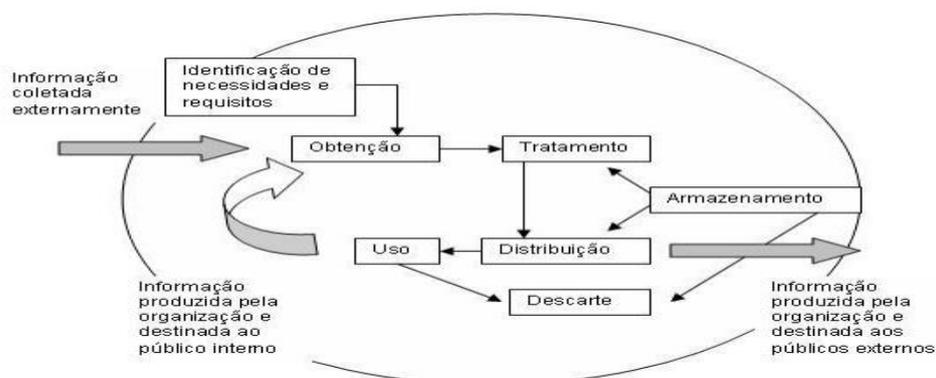
Fonte: (VITAL *et al*, 2010, p.90)

A segunda é composta da classificação ou armazenamento e tratamento ou apresentação da informação, condensadas em uma única. A terceira é entendida como o desenvolvimento de produtos e serviços para contribuir com os usuários finais do

sistema e a última corresponde ao gerenciamento da informação denominada distribuição e disseminação da informação. Segundo Mcgee; Prusak (1994) salientam que essa tarefa compete aos profissionais em integrarem o processo a partir do entendimento profundo das necessidades dos indivíduos, incorporando nessa etapa um valor substancial. De acordo com os autores, diversas empresas que investiram no processo de informação fracassaram justamente, porque os gestores não estavam conscientes dessa necessidade e não focalizavam o gerenciamento da informação de forma estratégica.

Tem se ainda o modelo de Beal (2004), conforme demonstra a figura 5 abaixo onde estão apresentadas sete etapas. A primeira se chama identificação das necessidades e requisitos da informação. Etapa fundamental para o desenvolvimento dos produtos informacionais a partir da necessidade de cada grupo.

Figura 5: Modelo de representação do fluxo da informação



Fonte: (VITAL *et al*, 2010, p.91)

A segunda etapa se refere a obtenção de informações através da repetição contínua da alimentação do processo que pode ser realizada por meio de fonte externa ou interna, em qualquer formato ou mídia. A terceira etapa é a obtenção de informações que se chama na gestão estratégica de tratamento da informação, ou seja, antes de ser aproveitada, a informação precisa passar por diversos processos que a torne acessível aos usuários.

A quarta etapa se baseia na distribuição de informação conduzida ao usuário por meio da própria organização, ou fornecedores, clientes, parceiros. Na quinta etapa esta presente a fase mais importante do gerenciamento da informação, que é o uso da

mesma. Na sexta etapa ocorre o armazenamento da informação onde ocorre a conservação de dados e informações o que permite seu uso ou desuso. Na última etapa tem-se o descarte da informação, a partir da qualificação da mesma, ou seja, da verificação se ela é obsoleta, útil, inútil ou deve ser rejeitada.

É importante também observar o valor da informação no que se refere a qualificar a mesma e quais os critérios que representam um fluxo ideal, evitando erros e prejuízos operacionais e decisões incorretas. A qualidade da informação deriva de compreensão, controle e manutenção de alguns critérios, conforme quadro abaixo apresenta. Esses critérios possuem ciclos das informações e fatores que facilitam o investimento e manutenção da qualidade, como parte integradora da cultura organizacional, assegurando a validade e utilidade dos dados e conhecimentos relacionados ao contexto.

Quadro 1: Critérios de qualidade no fluxo de informação

Critério	Definição
Abrangência / Escopo	Capacidade, da informação, de ser suficiente para solucionar o problema
Acurácia / Veracidade	Caráter legítimo e verdadeiro da informação, passíveis de verificação
Confiabilidade	Grau em que a informação torna-se justificável e passível de conferência
Confidencialidade / Privacidade	Manutenção do sigilo de informações de caráter particular e/ou estratégico, associada à confiança quanto ao compartilhamento
Existência	União dos estados tácito e explícito da informação
Contextualização	Características da informação que a tornam atrativa e agregam significado a ela, em relação a seu público-alvo
Ineditismo / Raridade	Grau em que a informação é rara, não percebida ou disponibilizada como estratégica no ambiente em que se encontra
Originalidade	Medida em que a informação é gerada pela primeira vez
Pertinência / Agregação de valor	Medida em que a informação atende demandas e decisões a serem tomadas, e contribui de forma especial para as mesmas
Audiência	Grau em que a informação é acessada e permanece de interesse
Aceitação	Informação que reflete a necessidade
Amplitude	Alcance e foco da informação, no ambiente interno e/ou externo
Apresentação / Mídia	Formato e mídia utilizados para apresentar e/ou apresentar a informação
Clareza	Grau de facilidade de compreensão da informação
Concisão	Apresentação somente da informação necessária para o problema ou situação em questão
Desempenho	Relatividade da informação ao desempenho do ambiente
Detalhamento	Grau de minúcia contido na informação de que se trata
Frequência (de uso)	Capacidade da informação de ser utilizada várias vezes
Ordem	Organização da informação conforme um esquema predefinido
Relevância	Coerência/Coesão da informação em relação ao problema
Precisão	Informação livre de erros
Integridade	Informação incorruptível
Atualidade / Período / Temporalidade	Vínculo da informação com a realidade em que se insere; sua capacidade de refletir estados anterior, atual e futuro do ambiente
Disponibilidade / Prontidão	Informação disponível àqueles que dela necessitam, no momento ideal para atender à demanda

Fonte: Gref e Freitas (2012, p.42)

Em se tratando do processo de consultoria, objeto desse trabalho e da relação entre o consultor e o cliente, a compreensão desse fluxo de informação é fundamental,

principalmente para compreender os comportamentos e pensamentos dentro da cultura organizacional, no processo de interação.

Schön (2000) relata que as interações entre os seres humanos determinam o comportamento das atividades envolvidas, por meio da comunicação.

A comunicação é fundamental em uma organização pois, ela permite a troca de informação entre indivíduos, porém as pessoas tentam encobrir as resistências para evitar discussões, maus olhares e conflitos internos dispensando as ideias e opiniões dos colaboradores de forma que os mesmos sintam que estão sendo contrariadas ou excluídos (ARGYRIS e SCHÖN, 1974) fator que a depender do grau de importância do cargo executado influencia diretamente na exposição e julgamentos controversos.

As pessoas sentem quando estão sendo contraditas e/ou diminuídas, mesmo fazendo de forma disfarçada ou que sua opinião não está sendo levada com devida importância. Elas entendem as deixas e encobrem, por sua vez, a humilhação e raiva (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

2.3 O papel dos indivíduos no fluxo informacional

Os fluxos informacionais se reproduzem pelas pessoas que compõem a organização, considerando as tarefas, atividades e tomadas de decisão. Dessa forma a compressão dos fluxos informacionais, como foram trabalhados acima é imprescindível para que se possa adicionar o valor e identificar distorções utilizadas no usuário final (CUNHA, PEREIRA E NEVES, 2015).

Assim é importante, uma adequação da informação de maneira integral a mesma no ambiente informacional, conduzindo e direcionando as pessoas e instituindo mudanças no comportamento informacional, gerenciando o mesmo para tornar o ambiente interno eficiente e competitivo (CORSATTO e HOFFMANN, 2013).

A empresa deverá criar culturas de informações saudáveis, de acordo com Davenport (1998) estimulando o comportamento para o compartilhamento de informações de maneira fluente, voluntária, por meio de um fluxo horizontal de informações. De que forma isso poderá ocorrer? Silva (2020) aponta que é por meio do reconhecimento e utilização das informações no processo decisório, de maneira que os significados possuam uma unidade.

Além disso, aponta essa mesma autora, para a necessidade de análise e compreensão desses ambientes principalmente em relação aos comportamentos e interações direcionando o compartilhamento de informações.

Entende-se, portanto, que as pessoas precisam compreender os processos e assim despertar habilidades para saber lidar com eles, baseado nos seus valores. São as atitudes que determinaram a ação. De acordo com Valetim (2013) essas atitudes dependem então, das condições dinâmicas do ambiente o qual as pessoas estão inseridas, o que influencia direta ou indiretamente nos fluxos informacionais, sendo, portanto, necessário observar esses comportamentos para saber se as práticas estão influenciando o fluxo de informação.

O que acontece de fato é, uma criação formal diplomática e estruturada das estratégias internas de absorção das resistências colocando as pessoas em lugares ou posições a impedir questionamentos, uma concepção que pode ser esclarecida pela Teoria da Ação.

2.4 Teoria da Ação

Sobre as Teorias da Ação, Argyris e Schön (1974) concluíram em seus estudos que as mesmas determinam o comportamento humano de forma proposital e identificaram que as pessoas devem se tornar hábeis para empreender e refletir sobre as ações.

De acordo com esses mesmos autores, a prática seria uma sequência de ações que devem ser assumidas por uma pessoa para servir a outros e nesse sentido a Teoria da Ação teria propriedades e critérios que justificam os eventos e levam as conclusões, previsões e hipóteses, são eles: generalidade, relevância, consistência, completude, testabilidade, centralidade e simplicidade.

Cada ação repete aspectos de outras ações dessa sequência, a partir da interação entre os seres humanos envolvidos por meio de dois níveis, os quais Schön (2000) diz que o primeiro se relaciona com as teorias utilizadas para justificar o comportamento do indivíduo e o segundo reflete às teorias-em-uso, através de um comportamento espontâneo, tácito sem precisão.

Argyris e Schön (1974) apontam que a ligação entre as teorias de ação, representam a teoria de prática, produzindo consequências de intenções, com teorias interventivas e objetivos de eficácia, a partir da teoria declarada e teoria prática. A teoria declarada é aquela onde a resposta que o indivíduo fornece sobre o seu comportamento em algumas situações, conduz as ações. As divergências entre elas podem ser conscientes ou não.

Diferentemente da teoria praticada que é explícita, ou seja, criada pela consciência crítica diante de um desempenho improdutivo, quando o agente não percebe, porém, os outros identificam, levando a uma constante aprendizagem. É importante em relação a essa teoria, o conhecimento tácito, para aprender por meio da observação e imitação a internalizar objetivos e recursos capazes de atingir estabilidade nos interesses dos indivíduos (ARGYRIS e SCHÖN, 1974). As teorias praticadas podem conter incongruências e rotinas defensivas. De acordo com Argyris e Schön (1974), congruência é o equilíbrio entre a teoria declarada e praticada onde os sentimentos refletem as ações, por meio da condição interna e externa do indivíduo.

As incongruências ocasionam inquietação e mudança, gerando baixa autoestima e ameaça, o que faz com que o indivíduo reporte a habilidade pra outra pessoa que ele tem confiança. No que se refere as rotinas defensivas, de acordo com Müller e Vieira (1999, *apud* a Argyris e Schön (1974), citado por Silva (2020) se definem como sendo inconscientes e resistentes as mudanças, dificultando a aprendizagem na organização. Ainda segundo os autores elas possuem o Modelo I (Quadro 2) que são políticas que impedem embaraços, vão de contra o aprendizado e são superprotetoras provocando o isolamento do indivíduo, o que dificulta a percepção de amplitude do erro ou ação para o enfrentamento das rotinas defensivas.

Quadro 2: Modelo I – Teoria da Ação

Variáveis Governantes da Ação	Estratégias de Ação	Consequência para o Mundo Comportamental	Consequências para Aprendizagem	Eficácia
1- Definir os objetivos e tentar alcançá-los.	1- Conceber e manejar unilateralmente o ambiente (ser objetivo, apelar para objetivos mais amplos).	1- O agente é visto como defensivo, incongruente, controlador. Temeroso de ser vulnerável, manipulador, ocultador de sentimentos, muito preocupado consigo mesmo e com os outros, ou despreocupado com os outros.	1- Auto-oclusão	Eficácia Decrescente
2- Maximizar os ganhos e minimizar as perdas.	2- Dominar e controlar a tarefa (reivindicar a propriedade da tarefa; ser guardião da definição e execução da tarefa).	2-Relações interpessoais e grupais defensivas (dependência para com o agente, pouca aditividade e pouca ajuda aos outros).	2-Aprendizagem de Ciclo Único	

3- Minimizar a provocação ou expressão de sentimentos negativos.	3- Proteger unilateralmente (falar com categorias inferidas acompanhadas de pouco ou nenhum comportamento observável, não enxergar o impacto sobre os outros nem a incongruência entre a retórica e o comportamento, reduzir a incongruência	3 Normas defensivas (desconfiança, ausência de assunção de riscos, conformidade, comprometimento externo, ênfase na diplomacia, competição centrada no poder e na rivalidade).	3- Pouco teste público das teorias. Muito teste das teorias em particular.	
--	--	--	--	--

Fonte: (SILVA, 2020, adaptado de Argyris e Schön (1974), p.29)

Nesse modelo o controle é unilateral favorecendo a criação de comportamentos de vitória ou derrota, fechados e defensivos. O Modelo II desenvolvido também por Argyris e Schön (1974) possui a intensão de universalizar o comportamento onde os indivíduos podem trocar informações válidas mesmo relacionadas a situações conflituosas. De acordo com autores, seria uma tentativa de operacionalizar variáveis, por meio de mecanismos, que de acordo com Silva (2020, p. 30) são de acordo com o quadro exposto abaixo:

Quadro 3: Mecanismos de Variáveis

VARIAVÉIS	CONCEITOS
Compartimentação	Tentativa de manter a teoria proclamada distante da teoria praticada utilizando a linguagem de uma teoria e agindo de acordo com a linguagem da outra para manter a ilusão de congruência
Desatenção seletiva	Quando não são observadas as sinalizações dos dilemas (valores critérios colocados na teoria praticada)
Supressão da ofensa	Adoção de método político de repressão, não permitindo, mediante ameaça, manifestação de desconfiança relacionada ao indivíduo
Uso da violência	O indivíduo se torna violento, ou para afastar os elementos ofensivos, ou para sair da situação
Profecia auto-realizante	O indivíduo utiliza de sua autoridade para alcançar ou extinguir o comportamento desejado nos outros
Mudança para não mudar	O indivíduo apresenta uma mudança apenas na teoria declarada, porém continuando com a teoria praticada
Perfumaria	O indivíduo promove uma mudança superficial em sua prática

Fonte: (SILVA, 2020, p. 30).

Os referidos mecanismos mantem a teoria praticada e funcionam como estratégia para os indivíduos omitirem suas incongruências. A propriedade significativa desse modelo, de acordo com Argyris e Schön (1974), seria o fato de não ser oclusivo e oferecer de maneira progressiva, pressupostos propiciando a aprendizagem sobre a eficácia da pessoa. Os autores acreditam que as variáveis são proclamadas, mas pouco praticadas.

Inspirando-se nesse modelo, o consultor interfere na dinâmica de grupo de maneira a estabelecer confiança, participação, e liberdade através dos seguintes passos:

- 1- Identificação de inconsistências;
- 2- Interesse em reduzir a ineficácia por meio de ação e exploração das consequências para o mundo comportamental;
- 3- Testar aprendizagem;
- 4- Teste publico de novo comportamento para confirmação ou desconfirmação e;
- 5- internalização dos novos comportamentos (e responsabilização por eles),

Para que isso ocorra é preciso que os consultores desenvolvam microteorias de ação representadas em uma teoria eficaz de prática com capacidade de reflexão sobre as variáveis governantes implícitas no comportamento e o impacto disso no mundo comportamental. Nesse modelo Argyris (1992, p. 16) propõe que ele chama de "autonomia do sistema-cliente". Segundo o mesmo, o cliente deve ser autônomo e autoautorresponsável, onde o papel do consultor seria tornar a solução de problemas eficaz na tomada e implementação de decisões.

E nesse processo a intervenção deverá auxiliar os membros do sistema na geração de informação válida, no comprometimento do cliente em relação as suas escolhas, na aprendizagem e na mudança. Essas três variáveis funcionam de forma interligada, de maneira que a informação válida seja essencial para a escolha informada e a liberdade de escolha seja influenciada pela informação.

Nesse sentido para que a intervenção tenha efeito positivo é preciso que os clientes estejam envolvidos nas etapas da mudança, contribuindo para o comprometimento interno, se sentindo responsáveis pelas execução e monitoramento dessa mudança.

Sobre isso, Argyris e Schön (1974) esclarece que essa relação precisa da participação dos indivíduos na definição dos objetivos, no encorajamento dos clientes para que eles se sintam envolvidos nesse processo, na participação deles para definir custos e recompensar de forma a garantir um *feedback* aos sujeitos mobilizando e desenvolvendo essa relação.

Um outro aspecto relevante e que vale ser mencionado é que o consultor deverá estar atento de acordo com Argyris e Schön (2005) ao modo como desenvolve e implementa suas orientações e conselhos de maneira que eles não reforcem consequências indesejáveis. Deve-se, portanto, evitar inconsistências e ambiguidade, professar o que se fala e o que se pratica, criar uma ambiência para defesas interpessoais, intergrupais e organizacionais, com diálogo de produtivo e possibilidade de confronto entre as opiniões e emoções do eu e do outro. O autor conclui dizendo que se sabemos as ações projetadas e se os erros são ações e podem ser evitados, então é possível fazer mudanças no projeto de consultoria.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é de caráter bibliográfico e exploratório. O que de acordo com Gil (2002) possibilita mais familiaridade com o problema de pesquisa, viabilizando um aprimoramento das ideias para desenvolver possibilidades variáveis relativas aos estudos dos fatos, a partir de um levantamento teórico, com base na busca e coleta de informações a partir das bases de dados de documentos publicados como artigos científicos, dissertações de mestrado e livros.

Na seleção de materiais que serão utilizados tanto os impressos disponibilizados na biblioteca da Universidade Federal de Pernambuco e quanto os digitais na internet direcionando aos sites traduzidos ou em português como o Google Acadêmico; Base de Dados sobre Ciência da Informação - BRAPCI; *Scientific Electronic Library onLine* - SciELO, através do portal de periódicos CAPES estas bases serão usadas para a coleta das informações. Como termo de busca e materiais como livros a princípio serão utilizados *Gestão da informação*; *Gestão estratégica da informação*; *Fluxos Informacionais*; *Consultoria*; *Livro da Teoria da ação* de Chris Argyris e o *Livro Educando o profissional flexível* de Donald A. Schon, cuja matéria servirá de base para dar continuidade a leitura e a seleção e organização em sentido lógico de assuntos a serem abordados.

Para tanto, a abordagem foi qualitativa por ser a mais participativa e ter menos possibilidade de controle, pois viabiliza a possibilidade de obtenção de informações e para que os participantes da pesquisa possam direcionar informações para ser mais adequada quando for relatada a obtenção de informações refratárias. O uso desse tipo de abordagem foi utilizado na realização da entrevista, para obtenção de critérios seletivos dos entrevistados, enquanto sujeitos da amostragem (BUFEM, 2011).

3.1 Coleta dos dados

As entrevistas foram realizadas com 3 clientes e 2 consultores que atuam no mesmo contrato de consultoria. As entrevistas foram realizadas presencialmente, no mês de abril de 2023.

O método de coleta de dados utilizado foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. Esse instrumento foi composto de um quadro de perguntas para direcionar a entrevista que buscará analisar o indivíduo, uma espécie de roteiro de categorias de análise, descrição, referências, variáveis de perguntas para auxiliar. O

objetivo desse procedimento foi de coletar dados para conseguir informações e ou conhecimento acerca de um problema, sendo ele através da pesquisa exploratória, para possibilitar as familiaridades com o ambiente fato ou fenômeno, classificar conceitos através de estudos e se utilizando de procedimentos específicos de coleta de dados (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Primeiramente, foi elaborado um formulário de informações básicas para identificar os entrevistados. Em seguida, foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista para orientar o pesquisador durante as entrevistas, que foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, resultando em um documento com as quatro transcrições em páginas numeradas. Como acordado com os entrevistados, seus nomes e cargos não foram divulgados neste trabalho.

3.2 Análise dos dados

A análise das entrevistas foi efetuada através da definição e arranjo das categorias analíticas. As resoluções foram interpretadas cada uma, segundo o método da análise pragmática da linguagem desenvolvido por Mattos (2005), correlacionando-as com os resultados adquiridos através do referencial teórico do presente estudo. Por fim, foram debatidos os resultados e realizadas as considerações finais sobre estes. Com as respostas comuns agrupadas em categorias, foi feita uma análise de cada categoria, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no estudo. E por fim, foram feitas algumas considerações finais sobre os resultados obtidos.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A informação se configura como fundamental para a organização, conforme foi explanado até agora. Em relação ao gerenciamento dessa informação, verifica-se que os trabalhadores conseguem ter a percepção do ambiente e do fluxo informacional, reconhecem as atividades a serem executadas, como também os locais de armazenamento das informações e forma como elas são processadas, recorrem as mesmas e se orientam por bases formais, que podem servir de instrumento para suas análises ou mesmo para a continuidade do fluxo de informação.

O participante A, por exemplo, atesta que as informações são armazenadas no “Sistema”, segundo o mesmo, nas planilhas desse sistema são lançadas as propostas dos clientes e licenças utilizadas e quando há dúvida sobre algumas informações, recorrer-se a outra pessoa da equipe com mais experiência ou mesmo o cliente. Ao ser questionado sobre como é feito o trabalho, o participante A diz:

“Cada um tem uma lista de clientes a qual são responsáveis e quando há divergências de informações, busca-se um membro da equipe, ou mesmo o cliente, porém ele alega que “é difícil ocorrer divergência, pois as informações fornecidas pelo cliente são geralmente suficientes”.

Questionando sobre o fluxo de informação, o participante A responde que ele começa de um setor e termina em outro, ou seja, via troca de e-mails ou verbalmente. Segundo a participante, o que é um desafio nesse processo é o prazo para executar as partes do fluxo, pois os órgãos burocráticos às vezes não estão disponíveis para atender em tempo hábil a demanda, por isso que nem sempre o planejamento do fluxo é ágil.

A partir do momento que existe esse discurso é preciso refletir acerca dele, tendo em vista que os prazos são burocráticos e o planejamento do fluxo de informação deverá, portanto se ater aos mesmos.

Sobre isso, o participante A reitera essa dificuldade no fluxo informacional, segundo ele, esse fluxo se inicia com a procura do cliente pela empresa e também pelo armazenamento do sistema através das planilhas, porém ele esbarra nas burocracias dos órgãos legais que acabam não atendendo aos prazos.

Sobre a presença dos consultores, o participante A diz:

“Os consultores auxiliam na qualidade e eficiência, demonstrando o que pode ser feito para melhorar”.

Quanto as atualizações das informações, elas são registradas no sistema e planilhas até que seja legalizado a emissão dos documentos e caso ocorra a ausência dos responsáveis, a equipe sabe lidar com o setor do outro, realizando o trabalho e suprimindo essa falta.

Em se tratando da equipe o participante A falou que ambos se incentivam para que as atividades sejam finalizadas com qualidade e eficiência. Em relação a consultoria, ele não soube responder como se deu a contratação, já que está na empresa, após esse processo ocorrer, tanto que ainda está se familiarizando com o fluxo de informação. De acordo com ele, foi apresentado a consultoria, assim como as atribuições que iria desempenhar, sempre se baseando no que o cliente deseja.

Diante dessas respostas, remete-se ao que diz Valetim (2002) sobre a formação das organizações. Segundo esse autor as inter-relações ocorrem em diferentes unidades de trabalho, composto por uma estrutura informacional e nesse sentido, quando o participante A fala das informações e como elas se processam, percebe-se que elas ficam retidas, e que apesar de haver uma veiculação, há pouco diálogo sobre elas, ou seja, há uma distribuição mecanizada das informações.

Aqui, mais uma vez depara-se com a representação da defensividade, pois a retenção de informação pode estar protegendo a exposição de quem guarda a informação.

Outro aspecto que chama atenção é no referente ao incentivo entre a equipe, percebe-se pouca motivação na fala do participante A. Ele aponta sim uma relação de incentivo, mas não no sentido espontâneo da troca de informações e sim como algo necessário para cumprir tarefas. E nesse aspecto, aponta-se a falta de envolvimento no processo de consultoria o que pode mais uma vez gerar defensividade, reiterando-se o fato do não-atendimento aos prazos, conforme já vem sendo evidenciado nas falas.

Em relação a participante B, a mesma cita também o sistema de armazenamento de informações para todos os clientes. De acordo com ela, a informação é alinhada e descrita, justamente pelo fato de estarem expostas nesse sistema, onde também constam as planilhas com pendências.

A participante B diz que sua responsabilidade em relação ao fluxo de informação é relacionada a parte legislativa e burocrática, segundo ela:

“Preciso debater com os clientes, reconhecer o que ele quer e saber o que defende, Municipal Federal e Nacional, trâmites internos dos órgãos”.

Essas informações são armazenadas em planilhas de Excel e no sistema e quando se deseja buscar informações para resolução de algum problema utiliza-se esses recursos, além dos documentos, legislações e mapas. Em caso de divergências de informações, há um debate com o outro membro da equipe para entrar em consenso. E após longo debate, se acatam decisões que não dependem do aval de superiores, pois, segundo a mesma:

“os diretores não passam o dia aqui, conhecem pouco o que ocorre, a não ser que passemos as informações, então por isso temos maior liberdade para decidir”.

Além disso, a participante B diz que as informações que ela possui são necessárias para realização de sua atividade. A não ser que ela precise atuar em um capo e espaço novo, então ela própria busca as informações na cidade, ou município, referente as legislações locais para poder atuar melhor com o cliente e até instruir ele no que ele deseja.

Para ela, os setores se auxiliam, um depende do outro. Mas ela aponta que uma grande dificuldade se deve ao reconhecimento da parte técnica, pois não possui muita apropriação e referenda que a relação que possui com os órgãos burocráticos é muito importante para a autorização e liberação dos documentos. Segundo a mesma, essa relação é necessária pois, faz com que o fluxo de informação avance.

Os processos informacionais, são definidos, segundo ela:

“Pela área do cliente, o que ele deseja, tipologia, (definir com o cliente o que ele quer), trâmite de legalização. Finaliza-se com a revisão do documento, manda-se para o cliente por e-mail para análise, ou indicação de algum erro. Após essa etapa, o que mais dificulta na execução da próxima etapa é morosidade dos órgãos burocráticos, daí vem a importância de estabelecer uma boa relação com as pessoas que atuam nesses setores”.

Segundo a participante B as decisões não são dialogadas e são apenas tomadas pelos diretores e comunicada ao colaborador e em caso dos mesmos não aceitarem, devem comunicar ao RH que repassa para diretoria tentar resolver. Houve uma divergência em relação à tomada de decisões. A participante. A fala do consenso e a B diz ao contrário, o que indica que isto pode representar uma defensividade.

Quando existe alguma atualização de alguma informação, elas são realizadas por e-mail, WhatsApp, sistema de armazenagem, além das planilhas e na ausência de alguém, segundo a participante, bem categoricamente, o fluxo de informação não é executado:

“Não é executado, há um mini gerenciamento dos processos, mesmo afastados sabemos do que somos responsáveis. Então repassamos as informações do que é necessário ser feito. Deixando sempre, um e outro ciente das informações por meio do sistema”.

Em relação ao incentivo entre a equipe, a participante apenas falou da motivação em relação ao ambiente. Como ele deve estar posto para equipe trabalhar, citou uma música, ou que o perfil de seu companheiro de equipe é mais ágil quando tem um cliente novo. Mas não citou a relação de incentivo ou aprimoramento entre ambos e a equipe.

Questionada sobre a consultoria, ela pontuou que não sabia dessa contratação e que ficou sabendo no decorrer da participação da consultoria no espaço de trabalho. Isto pode indicar uma defensividade, pela falta de envolvimento desde o início do processo e o porquê dele está ocorrendo.

Na perspectiva dessa entrevista, percebe-se muitas nuances de centralização das informações. A entrevista por vários momentos se colocou como detentora delas e deixou evidente que seria através de seu setor que o fluxo das informações segue.

Sobre isso segundo Davenport (1998, p. 180), a informação necessita de organização e estruturação no fluxo para que possa ser disseminada e aumentar o conhecimento. De acordo com as respostas desses participantes, essa informação é engessada o que impede o desenvolvimento do fluxo informacional.

Na entrevista realizada com o participante C, percebeu-se repostas bem categóricas. A interação foi bem burocrática. O mesmo responde que além da ferramenta de registro que não foi citada, utiliza-se conversas e Watssapp e em caso de necessidade de informação, geralmente busca-se análise, ou o setor ou mesmo o cliente. Segundo esse participante C, eles buscam as informações nas pastas do servidor, cujas quais estão nomeadas em seu tipo, processo e documentação correspondente e específica.

Sobre a participação do mesmo no fluxo informacional, ele diz:

“Sou responsável pela emissão da licença, sou responsável diretamente pelo processo”.

O participante C reivindica ser o elemento principal, idem a entrevistada B. Isto pode demonstrar uma postura defensiva e de colaboração limitada.

Em caso de divergência de informação, ele primeiro entende o problema, busca quem é responsável pela solução e estuda a informação e ou legislação competente, além do debate e correção dessas informações. Dessa forma, ele diz que as atualizações das informações são necessárias, como também o aprofundamento do empreendimento e leis e assim como a participante B, ele não vê dificuldades nas informações e sim no prazo.

O participante C tem seu setor independente, a não ser se for técnico, mesmo assim essas informações só servem como subsídio. Sobre o incentivo, respondeu apenas que ocorre diariamente. No que se refere a consultoria, ele disse que não soube dessa contratação.

Percebeu-se nessas três entrevistas que não há uma troca de informações para o compartilhamento dos conhecimentos. De acordo com Valentim (2012) as informações precisam ser compartilhadas para que sejam atualizadas no fluxo informacional. Percebe-se claramente uma desconexão, centralização e individualidade o que pode interferir na adequação das informações.

Na entrevista com os consultores, a Consultora A afirma que não tem conhecimento como se deu a contratação, apenas foi informado da mesma, do serviço a ser prestado e em seguida já ocorreu a entrevista prévia para coleta de dados. Em relação a interação com a equipe, a mesma ocorreu a partir de marcação de entrevistas para o mapeamento dos processos, que iria ajudar a definir e melhorar as etapas de trabalho de forma eficiente.

Após essas reuniões se identificaram os problemas nos fluxos informacionais e foram elaboradas soluções, apresentadas para a empresa. A análise é feita pelo consultor dono da empresa, onde ele vai até a empresa buscar entender como as soluções apresentadas estão geridas, por meio das ferramentas Bizagi e canvas.

A discussão sobre esses conflitos diagnosticados é debatida de forma aberta entre os envolvidos e partir da contratação do serviço de forma padronizada, ocorreu a realização de entrevistas; montagem do fluxo informacional a forma "As IS" (como é) na ferramenta Bizagi Modeler. Após esse processo se demonstra para empresa a

realidade, para serem realizados os ajustes e melhorias por meio de uma análise geral com a equipe presente e que faz parte do processo.

Em relação a participação dos colaboradores, ela é feita individualmente a princípio para o mapeamento e em seguida em grupo para alinhamento dos processos e a relação é de cooperação mútua.

Os integrantes de acordo com a Consultora A são colaborativos, pois se preocupam em mapear as atividades de forma mais fidedigna possível ao processo real, as dificuldades encontradas são no alinhamento de processos que ainda não estão bem definidos ou processos novos que acabam levando para desalinhamento.

Sobre as informações, apesar de serem boas, são resumidas, generalizando as atividades e tornando-as sucintas. sobre a relação de troca de informações e dificuldades a Consultora A diz que:

“Os setores da empresa se relacionam da forma mais informal de forma que a troca de informação é buscada a partir da ida a sala de outro setor para que as informações necessárias ou dúvidas sejam tiradas, para buscar informação mais rápida e pela estrutura da empresa ser pequena, esse caminhar tende a ser rápido e a maneira encontrada para o caminhar dos processos se desenvolverem sem muita burocracia de sistema. Fora as dificuldades de busca de informação por setores existe a dificuldade de alinhamento com o sistema junto às atividades”.

O consultor B afirma que o contrato se deu para repaginar a comunicação e para isso foi acessado o programa Endeavor. A relação com a mentoria se deu por 2 meses e foi satisfatória, com aprendizado e sinergia.

Como CEO de consultoria, já contratamos consultoria para repaginar nossa comunicação, acessei os profissionais através do programa Endeavor. A identificação dos problemas ocorreu por meio de um processo de entrevistas e coletas de dados que foram se comparados perante referências formais pré-existentes, ou modelos apontados como desejados ou ideias por parte dos contratantes.

Após essa etapa, os problemas foram qualificcados, categorizados por prioridade de resolução e os planos de ação apontados por meio de uma reunião de competências técnicas necessárias a cada tipo de solução, com envolvimento do grupo, despertando o trabalho em equipe para que resultasse na customização. As ferramentas utilizadas foram: Canvas, SWOT, Pareto, GUT.

Os desafios foram apontados nas reuniões estratégicas e debatidos para que se pudesse elaborar estratégias de solução, seja no âmbito relacional, seja no âmbito técnico, com foco no padrão adotado pela consultoria e baseado na qualidade. As

metodologias para realização dessas estratégias ocorreram de acordo com a tipologia do problema, coleta de dados e análises da especificidade do produto.

Em relação a empresa de consultoria, a abordagem pode estar relacionada ao fato de não haver adaptação detalhada da metodologia de trabalho. E isto pode gerar defensividade dos clientes, que podem achar que suas necessidades e realidade não estão sendo consideradas.

Conforme respondido pela Consultora B:

“Não existem equipes perfeitas, podendo haver carências técnicas ou de maturidade em ambas as equipes que se relacionam, nesse sentido tudo o que se pode e deve fazer é colocar cartas na mesa e buscar soluções de forma profissional. Quando o problema é da organização do trabalho em si, procurasse replanejar o projeto, isso é perfeitamente normal de acontecer e corrobora com a lógica da curva de aprendizagem mútua na relação B2B”.

Diante das entrevistas realizadas, de maneira geral, pode-se observar, assim como afirmam Argyris e Schön (1974), que as informações, especialmente as obtidas através das entrevistas com colaboradores da empresa cliente, são manejadas unilateralmente, e não há uma definição mútua de propósitos, nem abertura para alteração na execução de suas tarefas. Percebe-se também um certo altruísmo nas falas, onde está se preocupando muito mais com seu setor e sua atuação de que com a interatividade no fluxo informacional, tanto que se alega a não necessidade de outros setores e esses por sua vez reiteram essa fala ao dizer que executam aquilo que está posto nas planilhas ou mesmo no sistema. Fica-se evidente, claro que os participantes dominam suas tarefas, mas são centralizadores delas próprias, nesse aspecto percebe-se uma desconexão, pois o agente considera que suas tarefas são exclusivas e independentes, sem há necessidade de interagir com outros setores.

Em relação aos mecanismos de defesa expostos pelos participantes, todos falam que há uma harmonia entre a equipe, porém, e preciso refletir esse discurso, pois de acordo com Silva Júnior, Vieira e Gomes Feitosa (2008, p. 6), quando interpelados nessa condição, os indivíduos normalmente criticam, reestruturam e incorporam decisões para ações futuras, o que não ocorre na fala de ambos, onde é notória a unilateralidade da informação.

Diante dessas análises, apontadas nas vivências das entrevistas, percebe-se um mecanismo de defesa dos participantes e ainda pouca interação com a consultoria.

Os participantes em suas falas, demonstram um desconhecimento em relação a presença do consultor, segundo eles houve pouca comunicação sobre o trabalho que seria realizado. Esse fato traz a necessidade de uma mudança na ação da própria consultoria, que deve se fazer entendida, como um agente cooperador nesse processo das etapas do fluxo informacional. Portanto, a consultoria deverá agregar mais a equipe, tendo em vista que as divergências já foram identificadas e dentre elas a unilateralidade e centralização da informação deve ser rompida, fazendo com que cada parte da equipe se integre, compreendendo que cada setor é importante para que o fluxo informacional possa ser efetivado.

Outro fato que foi reconhecido é que a equipe tem como referência de informação dos clientes, o sistema de armazenamento utilizado pela empresa. Os sistemas de informação nesse âmbito dos fluxos são importantes, porém é preciso recorrer as pessoas que constroem essas informações a serem armazenadas, entendendo também a percepção que colocada em cada informação dada pelo cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O questionamento fundamental dessa pesquisa está relacionado as dificuldades da gestão de informação no processo de concretização das etapas do fluxo informacional. Baseou-se teoricamente na teoria da ação de Argyris, visando compreender como se dá essas fases da informação e de que forma elas são concluídas nos espaços organizacionais, se atendo ao fato de que todos que estão envolvidos nesse fluxo são sujeitos fundamentais.

As entrevistas estruturadas ocorreram em uma empresa localizada no município de Recife- Pernambuco. A consultoria foi contratada justamente pela evidência dos diretores nas divergências das informações e no clima organizacional entre as pessoas da equipe. Os resultados das entrevistas constataram que o comportamento dos participantes impacta na obtenção e utilização da informação durante as etapas do fluxo, pois na ausência de alguém que possa dar continuidade aos fluxos, há uma determinação evidente dos papéis que precisam ser desempenhados no instante da informação.

A informação tem origem de uma demanda que também é informacional, ou seja, que necessita de descrições e caracterização, sendo necessário identificar a obtenção, distribuição e uso dessa informação de maneira que se possa auxiliar nos possíveis conflitos, divergências, ameaças e oportunidades e se antecipar a essas questões para que se possa atender ao mercado competitivo.

Constatou-se que apesar de haver a formalidade na informação, o ambiente organizacional apresenta dificuldades na predisposição de aprendizado ou possíveis trocas, pois a informação é retida e centralizada e não percorrem o espaço corporativo com facilidade, integrando outros setores, ou entendendo a necessidade e importância que todos os setores possuem para a qualidade dessa informação.

Detetou-se então, que é preciso organizar esses fluxos informacionais e que eles se esbarram muito mais nessa centralização de poder em torno dele, o que faz com que o clima da organização não seja harmônico ou dialógico, como propõe o próprio Argyris (1992). O que leva a definir que a organização necessita de aperfeiçoamento desse ambiente organizacional, promovendo mudanças na sua equipe de trabalho e atuação, definindo sim as funções, mas distribuindo elas de maneira que todos

entendam sua importância nesse fluxo organizacional. É preciso rever o não interesse em se compartilhar as informações que ficam retidas, tratando-as como atividade exclusiva da função de alguns participantes para que o fluxo da informação seja finalizado de maneira eficiente e eficaz.

Sobre isso, as teorias da ação definem a relação que há entre o comportamento das pessoas e sua competência para executar e definir essa ação de maneira reflexiva. Na organização fica evidente através das entrevistas com os participantes que há uma discrepância entre a teoria da ação e a prática. Percebeu-se então, diante disso, as incongruências na execução dos processos, verificadas nas atitudes defensivas. Sobre isso, o questionamento dessa pesquisa foi: qual o impacto das rotinas defensivas durante o processo de construção de fluxos informacionais, numa relação consultor-cliente?

Chega-se a conclusão dessa problemática, o fato de que a comunicação entre os participantes no espaço da empresa acompanha e impacta nos fluxos da informação, recomendando-se então, que ocorra uma melhoria na gestão de forma que a comunicação entre os indivíduos seja um foco, possível de criar um ambiente mais harmônico e cooperativo entre aqueles que fazem parte das etapas dos fluxos informacionais para gerar uma curva de aprendizagem para a organização.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. **Knowledge for Action**. USA: Jossey-Bass, 1992.
- ARGYRIS, C; SCHÖN, D. A. **Theory in Practice** : Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- _____. **Maus conselhos**: uma armadilha gerencial: como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- BUFREM, Leilah Santiago. Questões de metodologia-Parte 1. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 4-10, 2011.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CUNHA, I. B. A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. R. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA). **Perspectivas em Ciência da Informação** , v. 20, n. 4, p. 107-128, out/dez., 2015.
- CROCCO, Luciano e GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo, Saraiva, 2005.
- CZANDER, W.; EISOLD, K. Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transferência and counter-transference. **Human Relations**. 2013.
- CÂNDIDO, C. A., VALENTIM, M. L. P., & CONTANI, M. L. **Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. DataGramZero, 6 (3), 1– 16. 2005.
- CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M.. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli : revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil, 1998.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura 1998.

- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREEF, A. C.; FREITAS, M. do C. De. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 37-55, 2012
- JÚNIOR, Antonio de Souza Silva et al. Planejamento estratégico e gestão da informação: Estudos das dificuldades a partir da Teoria da Ação. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 5, n. 2, p. 137-156.
- JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.
- LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília/DF: Briquet de Lemos, 1996.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-846, 2005
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. atlas, 2003.
- NEWELL, S. The fallacy of simplistic notions of the transfer of “best practice”. In: Buono, A.; Poufelt, F(eds.) *Challenge and Issues in Knowledge Management*. Greenwich, **Connecticut: Information Age Publishing**, 51-68. 200
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2004
- SILVA, M. C.; SILVA JÚNIOR, A. S.; FERREIRA, I. N. C.; SALCEDO, D. A. Dificuldades na gestão estratégica da informação no processo do planejamento estratégico: um estudo a partir da teoria da ação *. **Congresso de Gestão**

Estratégica da Informação, Empreendedorismo e Inovação, v. 1, v. 2, 2019.

Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/147488>. Acesso em: 18 out. 2022.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. **In:** VALENTIM, M.L. (Org.). Formação do profissional da informação. São Paulo: Polis, 2002.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Análise interna. **In:** PLANEJAMENTO estratégico. 2º. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 1999. v. 3, cap. 7, p. 31-35. ISBN 8586138568.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Penso Editora, 2000.

SOUZA, Wendel Henrique Santos de. **A análise da consultoria como auxílio para os problemas no mundo corporativo**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso.

SILVA, Cleide Silvana da. **Dificuldades na Gestão Estratégica da Informação Durante as Etapas do Fluxo Informacional: um Estudo a partir da Teoria da Ação**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso.

VALENTIM, Marta LP. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha. **Brazilian journal of information science**, v. 7, n. 1, p. 299-323, 2013.

_____ Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramZero, 2022

PONJUÁN Dante, G. Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional (n. Sirsi) i9788497043243). Rosario [Argentina]: NuevoParhadigma. 2004.

VIZEU, F.: A instituição psiquiátrica moderna sob a perspectiva organizacional. História, **Ciências, Saúde – Manguinhos**, v. 12, n. 1, p. 33-49, jan.-abr. 2005.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010 Disponível em: <https://cutt.ly/lhnTeiK>. Acesso em: 21 maio 2018.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação **como suporte ao processo de tomada de decisão**. Informação & Informação, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade**: João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012.

YAFUSHI, C. A. P. **A Competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP)**. 232 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cliente:

1. Como se dá o fluxo de gerenciamento das informações no seu setor?
2. Como se identifica a necessidade de informação no setor?
3. Onde as informações são armazenadas?
4. De que forma você busca informação para resolução de problemas?
5. Como se dá sua participação nos processos a qual você faz parte?
6. Em caso de divergências de informações, como é realizada a estratégia dentro do fluxo informacional para solucioná-las?
7. Como você avalia as informações que você possui para realizar suas atividades?
8. De que maneira, os setores se relacionam em relação a troca de informações? Quais as dificuldades que ocorrem?
9. De que forma são definidos, formalizados e efetivados os processos? Quais dificuldades enfrentadas.
10. Como a organização dialoga com os colaboradores sobre as dificuldades encontradas pelo Consultor?
11. Como as atualizações nos processos são formalizadas e registradas?
12. Nas ausências dos responsáveis, como os processos são executados?
13. Você incentiva os colegas na realização das tarefas definidas: por que?
14. Como se deu a contratação da consultoria? Quem estava envolvido nesta decisão?
15. Como se deu o início da relação com o consultor com a equipe da sua organização?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Consultor

1. Como se deu a contratação da consultoria?
2. Como se deu o início da relação com os integrantes da equipe de trabalho?
3. Como se dá o processo de identificação dos problemas nos fluxos informacionais?
4. Como se dá o processo de identificação e análise das soluções referentes aos problemas encontrados nos fluxos informacionais?
5. Que ferramentas são utilizadas para identificar os problemas e as possíveis soluções nos fluxos informacionais?
6. Como se dá o processo de discussão sobre os problemas enfrentados durante o desenvolvimento da consultoria?
7. Como é definida a metodologia de trabalho a ser desenvolvida na organização cliente?
8. De que maneira as informações necessárias para a avaliação dos fluxos informacionais são obtidas?
9. Como se dá a participação dos colaboradores da empresa contratante no processo de consultoria?
10. Como você avalia a relação da consultoria com os colaboradores integrantes das equipes de trabalho?
11. Como você avalia a relação entre os integrantes das equipes de trabalho? Que dificuldades são percebidas?
12. Quais dificuldades encontradas por você durante o processo de consultoria? Como estas são trabalhadas?
13. De que maneira se dá a relação com as equipes de trabalho para troca de informações necessárias para desenvolvimento do trabalho? Quais as dificuldades que ocorrem?
14. Como você avalia as informações repassadas pelas equipes de trabalho?
15. De que maneira, os setores se relacionam em relação a troca de informações? Quais as dificuldades que ocorrem?