

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

DOUGLAS ARCANJO DE LIMA

SÃO CARLOS

2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Monografia apresentada ao curso de graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação, do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos pelo aluno Douglas Arcanjo de Lima, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral

SÃO CARLOS

2010

L628c

Lima, Douglas Arcanjo de.

Competências do bibliotecário em gestão do conhecimento / Douglas Arcanjo de Lima; orientador, Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral – São Carlos, SP, 2010.

47 p. : il.

Monografia – Universidade Federal de São Carlos, Curso Superior de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Inclui referências bibliográficas.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Competências. 3. Bibliotecário. I. Título.

CDD – 658.4038

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e minha família que sempre estiveram comigo e são meus eternos alicerces.

Ao Prof. Roniberto Morato do Amaral, por sua paciência na orientação deste trabalho, e pela sua amizade desde o começo do curso.

A bibliotecária Kizzy França pela atenção e auxílio.

Aos Professores Sérgio Luis da Silva e Alexander Willian Azevedo que aceitaram participar da minha banca.

Aos meus amigos que participaram diretamente ou indiretamente da minha vida ao longo desses quatro anos.

Agradeço também a Universidade Federal de São Carlos.

"É melhor tentar e falhar,
que preocupar-se e ver a vida passar;
é melhor tentar, ainda que em vão,
que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar,
que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco,
que em conformidade viver ..."

Martin Luther King

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) proporciona à organização uma vantagem competitiva sustentável. Todavia, para que a GC cause impactos relevantes na organização, ou seja, melhora observável no seu desempenho é necessário que seja desempenhada por profissionais competentes. O objetivo deste trabalho é mapear as competências necessárias ao profissional da informação bibliotecário na atuação em iniciativas de GC. O método utilizado foi o estudo de caso e a unidade-caso, uma organização do setor de pesquisa tecnológica. Os resultados alcançados foram: 1) identificação e mapeamento de iniciativas em GC e de competências necessárias ao profissional da informação bibliotecário no desempenho dessas iniciativas na organização estudada. Concluí-se que o profissional da informação bibliotecário corresponde às expectativas da organização, quanto às competências necessárias à atuação com a GC.

Palavras-chaves: profissional da informação, competências, gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Knowledge management (KM) gives the organization a sustainable competitive advantage. However, to the KM cause significant impacts on the organization, observable improvement in performance, it is required that it is performed by competent professionals. The objective is to map the necessary skills for librarians in the performance of the initiatives in KM. The method used was a case study and the unit-case, an organization for technological research. The results were: 1) identification and mapping initiatives in KM and skills necessary for the librarian in the performance of these initiatives in the organization studied. We concluded that the librarian meets the expectations of the organization, as the skills necessary for the operation with KM.

Keywords: professional knowledge, skills, knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Dados, Informações e Conhecimento	14
Figura 2.2 - Espiral dos modos de conversão do conhecimento (tácito-explícito).....	15
Figura 2.3 - Criação do Conhecimento Organizacional	16
Figura 2.4 - Mercado do Conhecimento	18
Figura 2.5 - Formas de Aprendizado do trabalhador do conhecimento.	20
Figura 2.6 - Modelo Genérico para Gestão do Conhecimento.	23
Figura 4.1- Iniciativas em Gestão do Conhecimento	32
Figura 4.2 - Monitoramento da Concorrência	33
Figura 4.3 - Programa de Preparação de Aposentaria	34
Figura 4.4 - Atributos de Competência.	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Iniciativas em Gestão do Conhecimento.....	21
Quadro 2.2 - Passos para se realizar o mapeamento de competências.....	24
Quadro 3.1 - Síntese do desenvolvimento da pesquisa	30
Quadro 4.1 - Competências Gerais necessária ao profissional bibliotecário	36
Quadro 4.2 - Competências Específicas para Monitoramento da Concorrência.....	37
Quadro 4.3 - Competências Específicas para Programa para Aposentadoria	37

SUMÁRIO

1	Introdução	10
2	Gestão do Conhecimento	12
2.1	O que é Gestão do Conhecimento?.....	12
2.2	Dados, Informação e Conhecimento.....	13
2.3	Criação do Conhecimento.....	14
2.4	Transferência do Conhecimento: O mercado do conhecimento.....	16
2.5	Aprendizagem	19
2.6	Iniciativas em Gestão do Conhecimento.....	20
2.7	Modelo de Gestão do Conhecimento.....	22
2.8	Mapeamento de competências	24
2.9	Profissional da Informação	25
2.9.1	Competências	27
3	Método e Desenvolvimento	29
3.1	Abordagem e tipologia da pesquisa	29
3.2	Método de pesquisa	29
3.3	Desenvolvimento da pesquisa.....	30
4	Resultados	32
4.1	Iniciativas em Gestão do Conhecimento.....	32
4.2	Competências necessárias ao profissional bibliotecário	34
5	Considerações Finais.....	38
	Referencia.....	39
	Anexo A.....	41

1 Introdução

As mudanças que estão ocorrendo em nossa sociedade colocam o conhecimento como um produto de grande valia e em constante processo de valorização, seja no cotidiano ou em ambientes organizacionais, por isso torna-se essencial um profissional que desenvolva competências necessárias para lidar com a atual demanda da sociedade.

A discussão sobre as competências do profissional da informação bibliotecário em nosso país esta sempre em xeque, alguns acham que ele pouco pode acrescentar a Gestão do Conhecimento (GC) outros como Davenport afirmam que o profissional bibliotecário pode desempenhar importante papel como, por exemplo, corretores da informação, assim intermediando conhecimento na organização.

A constante evolução das tecnologias da informação e comunicação (TIC) nos surpreende dia-dia com produtos e serviços inovadores, a informação de tempos atrás que ficava restrita a poucos hoje é de comum acesso, a literatura denomina como explosão do conhecimento e junto com esse fato surgiu à necessidade de um profissional que tivesse um conjunto de competências para selecionar, coletar, organizar e disseminar registros do conhecimento, em quaisquer suportes e em quaisquer ambientes, ou seja, um profissional exclusivo para o tratamento do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) constataam em seu trabalho o importante papel que as TIC desenvolvem como facilitadoras do acesso e busca do conhecimento. Porém, as TIC não substituem o capital humano existente na organização, sendo o conhecimento humano o principal ativo nas organizações, desenvolver processos de retenção e mapeamento desse conhecimento é crucial para as organizações, que buscam vantagem competitiva sustentável na sua área de atuação, por isso, face necessária a aplicação de metodologias para identificação de competências, experiências e praticas em seu ambiente, para desenvolver processos de identificação, captação e retenção do capital intelectual (conhecimento) dentro da organização, esse processo é denominado GC (HOMMERDING, 2001).

Inseridos dentro do contexto, Davenport e Prusak (1998) citam e exemplificam a atuação dos profissionais bibliotecários. Segundo Hommerding (2001) o profissional da informação surge em um novo ambiente catalisando e traduzindo uma nova realidade, aonde a informação não é mais agente passivo e sim agente ativo dentro da sociedade do conhecimento. O profissional da informação, aqui reconhecidamente o profissional bibliotecário, pode assumir uma posição estratégica no ambiente organizacional, ao

reconhecer o seu papel e assim contribuir para os processos organizacionais como mencionado por Davenport e Prusak (1998).

Com o intuito de contribuir para a formação do profissional bibliotecário e para a sua atuação em GC no contexto organizacional, o objetivo deste trabalho é mapear as competências necessárias ao profissional da informação bibliotecário na atuação em iniciativas de GC.

Este objetivo pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e mapear o processo de trabalho de iniciativas em GC;
- Identificar e mapear as competências necessárias ao profissional bibliotecário na atuação em iniciativas de GC;
- Divulgar os resultados para a comunidade de Biblioteconomia e Ciência da informação.

Atualmente o ambiente organizacional exige de seus profissionais, elevado nível de desempenho e excelência, e isso, não é diferente com profissional bibliotecário, portando, justifica-se identificar e mapear, na teoria e na pratica as iniciativas e as competências desse profissional na atuação com a GC. Este conhecimento, portanto, poderá contribuir para a sua formação e atuação em GC.

Quanto à motivação para iniciar essa pesquisa é dada à afinidade do pesquisador pela temática GC.

2 Gestão do Conhecimento

2.1 O que é Gestão do Conhecimento?

O conceito Gestão do Conhecimento (knowledge management) surgiu no início da década de 1990, por Karl Erik Sveib, também conhecido por ser pai do conceito de *Knowledge Organizations* ou Organizações do Conhecimento (NEVES; LONGO,2000).

A GC até pouco tempo atrás era considerada, por alguns uma área de estudo com uma abordagem textual mais “filosófica” e menos “aplicável”, e com isso, muitas organizações não compreendiam a função da GC. Por outro lado, algumas organizações acreditam que basta comprar produtos (softwares) e assim, poder “instalar” a “Gestão do Conhecimento” (TERRA, 2003).

Para Terra (2003) a GC envolve transdisciplinaridade, algo muito difícil de acontecer tanto no ambiente acadêmico como no empresarial. É preciso a competência da abstração para “enxergar” processos invisíveis de criação e uso do conhecimento, mas também praticidade para implementar processos visíveis e que se institucionalizem nas organizações, Terra (2003) conclui que é preciso pensar em gente, cultura, processos e tecnologia.

A globalização da economia aliada à rápida evolução das TIC é uma realidade no organizacional. É nesse ambiente que a GC se transforma em um valioso recurso estratégico, para as organizações e pessoas.

GC é definida como:

organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade da empresa de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciara informação, tanto interna como externa. Essa informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e distribuída tornando-se acessível aos interessados (HSM Management, 2004, p.54).

A HSM Management (2004) discorre o conceito de GC partindo da premissa de que todo conhecimento existente na organização (empresa), distribuído na “cabeça” das pessoas, nas “veias” dos processos e no “coração” dos departamentos, devem estar acessível aos interessados e ser acessado, para que eles contribuam na geração de novos conhecimentos, a partir da disponibilização de informações.

Para Korowajczuk (2000 apud HOMMERDING, 2001) a GC é um modelo para gerenciar o conhecimento ativo da organização, que é o conhecimento existente na organização e na mente de seus trabalhadores. O conhecimento dentro da empresa ultrapassa

os limites do patrimônio físico e chega a patamares intangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Existe uma infinidade de conceitos, definições e termos para GC, que podem ser resumidas em ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar o informações/conhecimento interno da organização. Essas informações podem estar na forma de banco de dados, manuais de procedimento, documentos impressos, e podem se apresentar em formatos intangíveis, ou seja, experiências, talento, competência e emoções (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

GC pode ser visualizada como o mapeamento intelectual e físico de uma organização (HOMMERDING, 2001).

2.2 Dados, Informação e Conhecimento

Para abordar GC faz se necessário diferenciar três conceitos relacionados: dados, informação e conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998):

- Dados é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registro estruturados de transações. Dados não tem significado inerente e não podem dizer o que fazer, dessa forma os dados são a matéria-prima essencial para criação da informação, é importante realizar um tratamento, pois ‘dados demais’ podem dificultar a identificação e a extração de significado dos dados que realmente importam;
- Informações são dados dotados de significados dentro de um contexto - Informação tem significado e é dotada de relevância e propósito. Segundo Davenport e Prusak (1998), a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, e ainda exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. O papel da informação é ‘informar’, mas são os dados que fazem a diferença. No contexto empresarial a informação é o subsidio para tomada de decisões e execução de ação, dependendo de seu significado para a organização;
- Conhecimento é a informação com valor agregado, uma mistura fluida de experiências, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O

conhecimento se produz em mentes que trabalham, nas organizações estão presente em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A Figura 2.1 ilustra o processo de transformação de dados em informação e posteriormente informação em conhecimento.

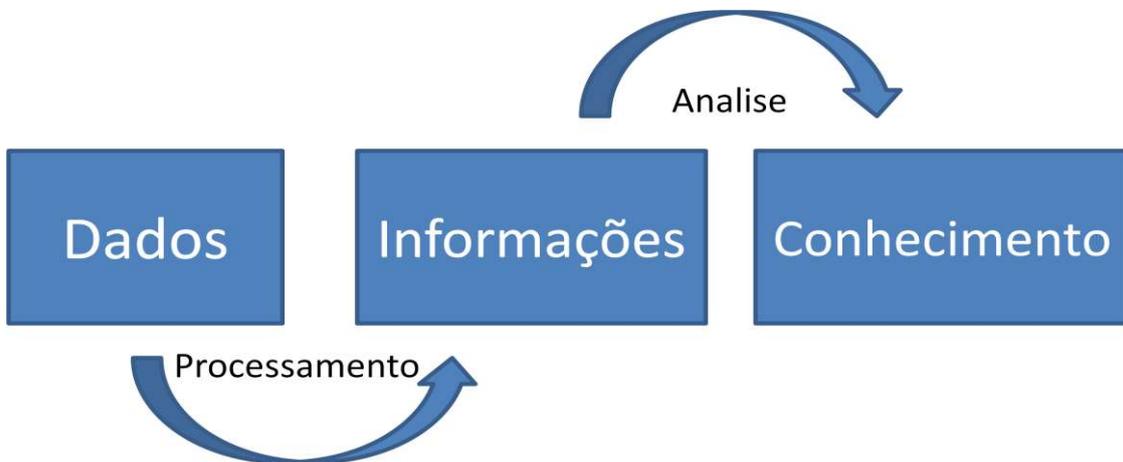


Figura 2.1 - Dados, Informações e Conhecimento
 Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

2.3 Criação do Conhecimento

A criação do conhecimento trata de dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, o conhecimento tácito e explícito.

Nonaka e Takeuchi (2009) definem o que é conhecimento tácito e explícito:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos e manuais. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nas idéias, valores ou emoções que ele incorpora.

O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto um quanto outro, ele é formado do que aparenta ser dois opostos. Mas que na realidade não são opostos, e sim interdependentes, ou seja, podemos encontrar conhecimento tácito dentro do campo explícito e vice e versa. A conversão entre esses dois tipos de conhecimento constitui a essência da criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2009).

Para que essas conversões aconteçam, Cliffe (1998) apud Silva (2002) afirma que é necessária a criação de espaços coletivos, que viabilizem encontros “face-a-face” e com isso, o diálogo entre os indivíduos. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a contínua conversão entre o

formato tácito e explícito forma o núcleo central da abordagem da teoria da criação do conhecimento. Há facilitadores tanto para se trabalhar com o formato explícito quanto com o tácito. As conversões podem ser resumidas na figura 2.2 e nas seguintes definições:

- Socialização: tácito/tácito - troca de conhecimentos “face-a-face” entre pessoas;
- Internalização: explícito/tácito - o aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimentos;
- Externalização: tácito/explicito - o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma;
- Combinação: explícito/explicito - agrupamento dos registros de conhecimentos.

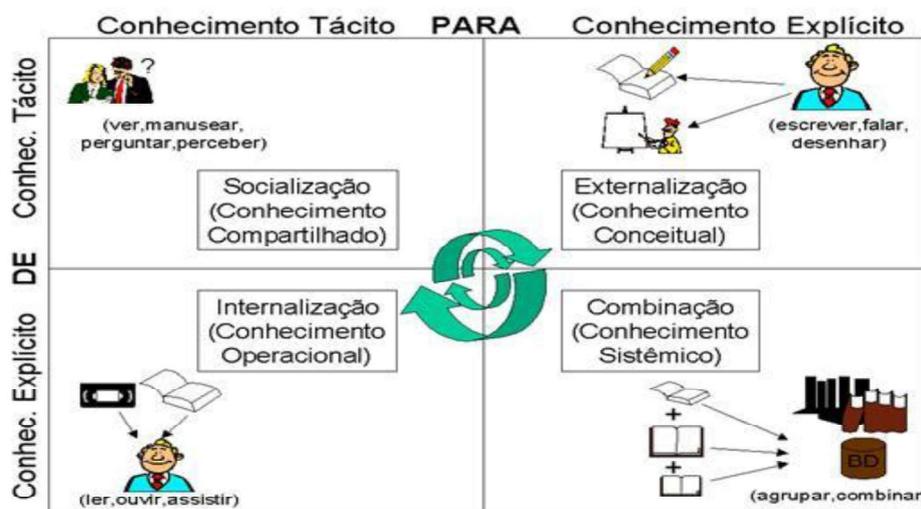


Figura 2.2 - Espiral dos modos de conversão do conhecimento (tácito-explicito).

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, (1997) apud SILVASilva, (2002).

Nonaka e Takeuchi (2009) apresentam os níveis ontológicos da espiral do conhecimento, que compreende a transferência de conhecimento do indivíduo para o grupo e, então, para organização:

- Socialização: indivíduo para indivíduo;
- Internalização: organização para indivíduos;
- Externalização: indivíduo para grupo;
- Combinação: grupo para organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2009) a criação do conhecimento enfatiza muito a experiência corporal, através do conhecimento gerado a partir da "tentativa – erro", por tanto, o indivíduo aprende tanto com mente quanto com o corpo.

É importante enfatizar que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, a organização deve apoiar iniciativas e atividades criadoras do conhecimento, proporcionando ambiente apropriado para isso (NONAKA; TAKEUCHI, 2009). Sendo assim, a chave para

conhecimento organizacional é diferenciado porque o indivíduo é o criador do conhecimento e a organização amplifica o conhecimento, conforme pode ser visualizado na Figura 2.3.

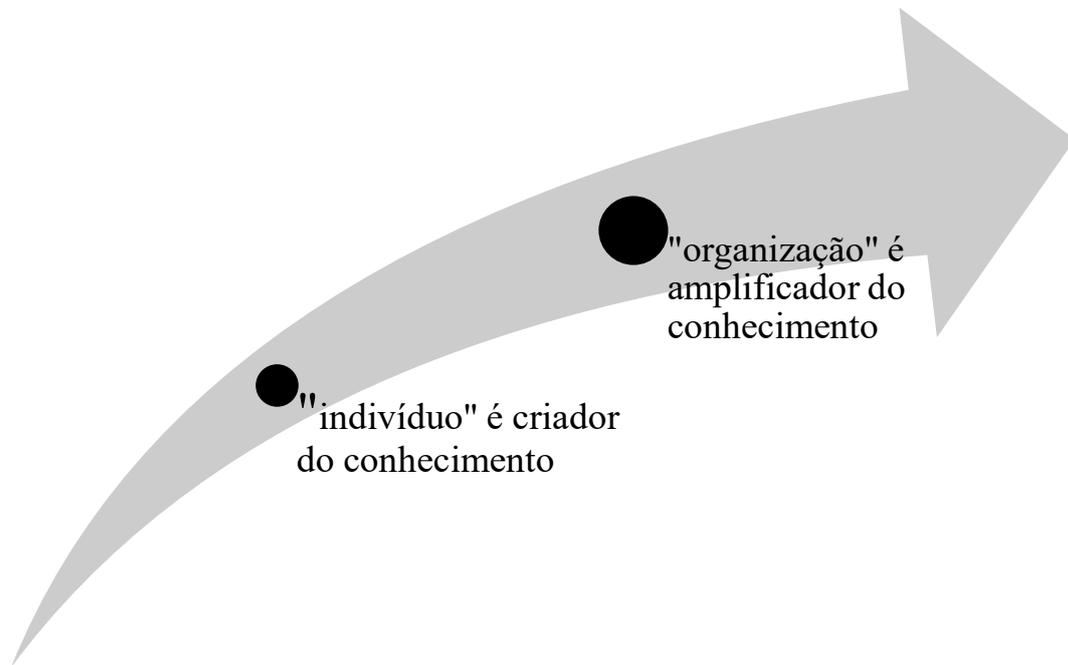


Figura 2.3 - Criação do Conhecimento Organizacional
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2009).

A criação do conhecimento é um processo que envolve todos os trabalhadores da organização, da alta administração aos trabalhadores da linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 2009). O conhecimento é um ativo que gera competitividade sustentável, deve-se transformar o conhecimento das rotinas e práticas em produtos/serviços. O sucesso de uma empresa é determinado pelo modo como ela usa o conhecimento que possui. Nas organizações o conhecimento é a soma da experiência, informação e os valores, o que proporciona estrutura para receber novas experiências e informações. O mercado atual não deixa brecha para empresas com falta de qualidade e inovação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.4 Transferência do Conhecimento: O mercado do conhecimento

No processo de Gestão do Conhecimento a informação é insumo indispensável para as organizações e deve ser transformada em conhecimento, ou seja, o conhecimento passa do campo tácito para o campo explícito. O conhecimento tácito é o mais complicado de ser

gerenciados pelas organizações, porém as pessoas somente participaram ativamente desse processo caso a gestão desse conhecimento lhes for benéfica, portando torna-se essencial que as organizações deixem claro suas diretrizes quanto à gestão conhecimento.

Gerenciar o conhecimento tácito é algo extremamente difícil, a transferência desse conhecimento por conseqüência também é difícil. A conversa face-a-face é ferramenta simples, eficiente e acessível a todos para transferência do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) ilustram o “mercado do conhecimento” com três papéis em GC: compradores, corretores e vendedores do conhecimento.

- Compradores são aquelas pessoas que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incertezas não permitem uma resposta fácil, ou seja, estão em busca de *insight*, discernimento e entendimento;
- Vendedores são aquelas pessoas da organização que têm reputação dentro da organização, por possuir profundo conhecimento de um determinado processo ou assunto;
- Corretores são as pessoas que interligam uma via de acesso entre vendedores e compradores.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o profissional bibliotecário desempenha importante papel como corretores da informação. Assim como todo mercado tem seu sistema de preços, não seria diferente com o “mercado do conhecimento”, Davenport e Prusak (1998) colocam a reciprocidade, reputação, altruísmos e confiança como moedas para transferência e fluxo do conhecimento na organização.

A reciprocidade é entendida como o equilíbrio entre obter e fornecer conhecimento, esta interligada com a reputação que seria uma espécie de “status” ou “fama”, seja como comprador ou vendedor do conhecimento, a reputação esta diretamente ligada a sua auto-imagem na organização, ou seja, como os outros o reconhecem. O altruísmo ou altruísta são aquelas pessoas que tem impulso natural em ajudar aos outros, desempenham importante papel nessa cadeia de fluxo do conhecimento. E por fim, a confiança entre as pessoas é condição fundamental para desempenho eficiente e eficaz do mercado do conhecimento.

Amaral e Faria (2010) exemplificam através da Figura 2.4 o mercado do conhecimento na organização.

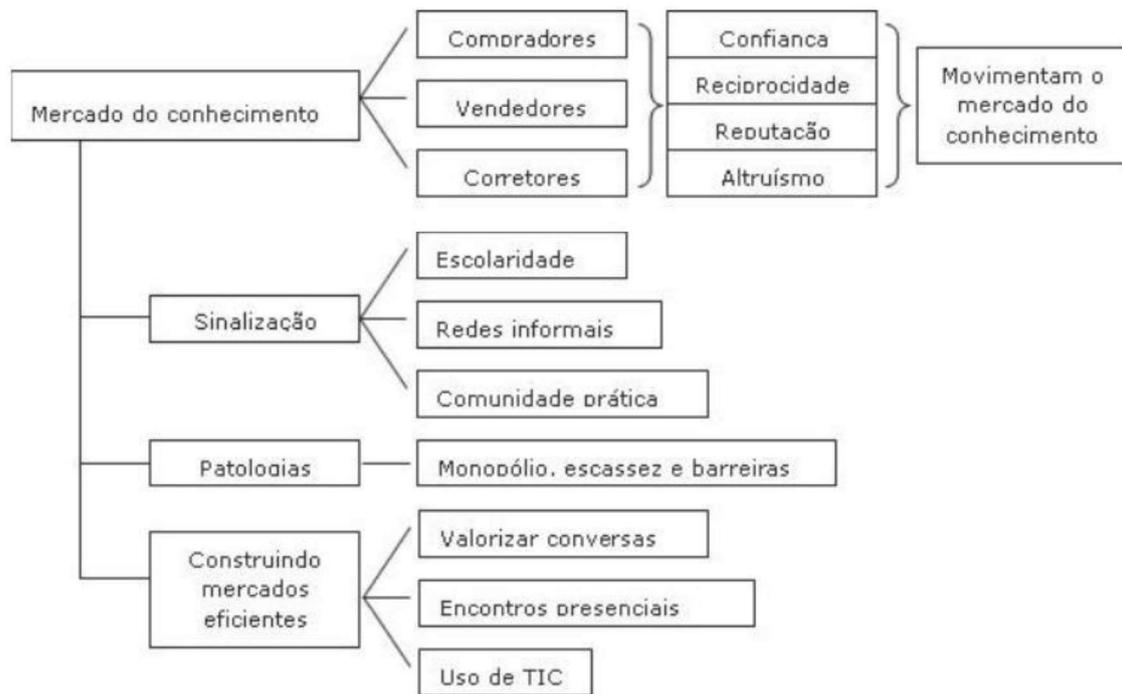


Figura 2.4 - Mercado do Conhecimento

Fonte: Davempont e Prusak (1998) adaptado por Amaral e Faria (2010).

Existem alguns princípios que influenciam o mercado do conhecimento e consequentemente a GC. Para Davenport e PRUSAK (1998), são os seguintes:

- A GC é um trabalho de todos na organização;
- Deve-se criar uma visão do conhecimento como estoque e como fluxo;
- Contextualizar o conhecimento no tempo e espaço;
- Criar uma cultura organizacional voltada ao conhecimento;
- Estabelecer um equilíbrio entre interface humana e tecnológica (as tecnologias são facilitadores, e não geradoras da gestão);
- Criar ambientes que estimulem debates e experimentação (múltiplos canais de transferência); criar uma linguagem comum para comunicação das diferentes áreas da empresa; apoio da alta gerência;
- Desenvolver orientação para processos;
- Elementos motivadores para os propósitos; e
- Desenvolver formas de avaliação qualitativas e quantitativas.

Para entender o processo de GC na organização, além das diretrizes apontadas por Davenport e Prusak (1998), é necessário compreender claramente as diferenciações entre dados, informação e conhecimento tácito e explícito.

2.5 Aprendizagem

Como discutido nas seções anteriores o conhecimento reside na cabeça das pessoas, saber utilizar o conhecimento disponível de maneira satisfatória e aplicá-lo de maneira produtiva é essencial tanto para o indivíduo quanto para organização.

Nesse contexto surge o termo “Aprendizagem” que auxilia o desenvolvimento do conhecimento tanto em nível individual quanto organizacional. A aprendizagem é definida por Amaral e Faria (2010) como um processo de aquisição de competências, resultado da prática, da experiência e da reflexão crítica do indivíduo.

Chris Argyris (1992) apud Amaral e Faria (2010) na perspectiva cognitiva, apresentam um conceito de aprendizagem, que compreende fenômenos complexos como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, para os autores a aprendizagem ocorre de duas formas:

Aprendizagem de circuito simples: baseia-se na detecção do erro e na sua correção, preservando-se, no entanto, os pressupostos do sistema operacional, ou seja, os valores de base que inspiram o funcionamento do sistema. Em se tratando de processos de produção ou administrativos, pode-se dizer que se trata da melhoria contínua de processos, na qual se aprimora cada vez mais a eficiência de um dado processo, até um nível ótimo, sem questionar, os valores de base do processo ou as suas etapas de funcionamento. Em se tratando de processos cognitivos individuais, pode-se também utilizar este conceito. A aprendizagem de circuito simples refere-se ao indivíduo que incorpora novas práticas à medida que elas não contradigam os seus pressupostos e valores de base, não há questionamento de seus valores e práticas anteriores, não há incorporação de novos comportamentos que questionam o seu sistema cognitivo, que bloqueiem a incorporação de informações contrárias aos mesmos, que ameça a sua imagem ou elementos constitutivos de sua identidade.

Aprendizagem de circuito duplo: envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. Em primeiro lugar, o indivíduo tem acesso a novas informações e/ou conhecimentos. Em segundo lugar, comparam-se as informações e/ou os conhecimentos obtidos com as normas em funcionamento de um dado sistema ou processo, e depois se questiona a pertinência das normas de funcionamento do sistema e a iniciação de ações corretivas apropriadas, que podem envolver mudanças das práticas, valores e pressupostos do sistema ou processo antigo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 340).

Quanto ao nível aprendizagem pode apresentar-se em contexto individual ou coletivo. Aprendizagem individual é a base para aprendizagem organizacional, esta ocorre quando se consegue implementar na organização o circuito duplo de aprendizagem que na prática envolve uma relação mútua entre o trabalhador e o ambiente de trabalho. Aprendizagem individual refere-se à mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes e valores adquiridos pelo indivíduo por meio do esforço próprio, sendo que no contexto organizacional a aprendizagem está mais relacionada ao aumento das competências que permeiam as atividades, podendo ser notória em artefatos organizacionais como estrutura organizacional,

melhorias nos processos, no conjunto de regras, nos procedimentos e elementos diversos (AMARAL; FARIA, 2010).

O “trabalhador do conhecimento” (*knowledge work*) segundo Terra (2003) são pessoas que aprendem e processam conhecimento e informações de forma constante na organização. A Figura 2.5 ilustra essas formas de aprendizagem, destacando em negrito as formas intrínsecas ao trabalhador do conhecimento.



Figura 2.5 - Formas de Aprendizado do trabalhador do conhecimento.
Fonte: Terra (2003).

Para Terra (2003), a GC interno a organização deve subsidiar, interligar e apoiar formas de aprendizados contínuas, ele propõem algumas ações que as organizações devem utilizar:

- Prover acesso a informação personalizadas e relevantes;
- Estimular a experimentação e integrar o aprendizado ao trabalhar-fazer-acertar-errar;
- Fomentar conversas (presenciais e virtuais) entre grupos estratégicos, aumentando a conectividade intra e interorganizacional;
- Facilitador, ensinar e fornecer oportunidades para as pessoas escreverem, refletirem e ensinarem.

2.6 Iniciativas em Gestão do Conhecimento

As iniciativas mostram a GC de forma aplicável ao ambiente organizacional, Terra (2003) descreve estudos de casos com inúmeras iniciativas de sucesso em empresas brasileiras ou atuantes aqui, o Quadro 2.1 mostra algumas dessas iniciativas em GC.

Iniciativas em Gestão do Conhecimento
- Aprendizagem
- Coletânea de eventos e treinamento
- Educação corporativa
- e-learning aliado a Gestão do Conhecimento
- Gestão de propriedade intelectual
- Gestão de competências institucionais e individuais
- Gestão de relacionamento com público
- Gestão dos conhecimentos organizacionais
- Gestão por processos
- Implantação do centro de informação
- Inteligência Competitiva
- Listas de discussão
- Mapa do conhecimento
- Melhores práticas
- Memória organizacional
- Portal Corporativo
- Programa de gestão estratégica
- Programa de Sucessão
- Programa de Talentos e oportunidades

Quadro 2.1 - Iniciativas em Gestão do Conhecimento

Fonte: Terra (2003).

Para Terra (2003) cultura organizacional, tecnologia, infra-estrutura, liderança, recompensas e avaliação são elementos chaves que contribuem para o compartilhamento do conhecimento e iniciativas em GC.

A descrição das iniciativas acima (TERRA, 2003), mesmo que resumida, de todas essas iniciativas, não é o objetivo aqui, mas foram selecionadas algumas pertinentes a essa pesquisa:

- Gestão dos Conhecimentos Organizacionais, que compreende a criação de ambiente organizacional adequado ao compartilhamento de conhecimentos, tendo como suporte o Portal Corporativo, apoiando as comunidades virtuais e de práticas;
 - Portal corporativo que permite a difusão e o compartilhamento de conhecimentos e o fluxo contínuo de atualização de seu conteúdo.
- Melhores práticas inspirado no registro das observações sobre a “troca de conhecimento nos cafezinhos”;

- Aprendizagem organizacional e individual, já foi abordado na seção anterior;
- Inteligência Competitiva tem uma perspectiva externa das informações e conhecimentos. Isto significa que seus processos estão voltados principalmente para o monitoramento e internalização de informações e conhecimentos do ambiente e da rede de parceiros, clientes e fornecedores.
- Políticas de sucessão de cargos, que visa o processo sucessório para algumas posições (gerenciais) críticas da organização, aqui o trabalhador é preparado para suceder um cargo.
- Gestão das Competências Institucionais e Individuais: como resultado do mapeamento das competências;
 - Programa Talentos e Oportunidades constituem um sistema de informações sobre as competências individuais.

2.7 Modelo de Gestão do Conhecimento

O conceito de GC não pode ser descrito ou definido em uma fórmula para sucesso organizacional, mas existem idéias básicas que permeiam todos os processos de GC, isto é um modelo. Esse modelo não pode ser confundido com um padrão, isso por que, a GC não é uma ciência exata e cada iniciativa contém suas especificidades e contribuições individuais. Stollenwerk (2001) desenvolveu um modelo genérico de GC (Figura 2.6).

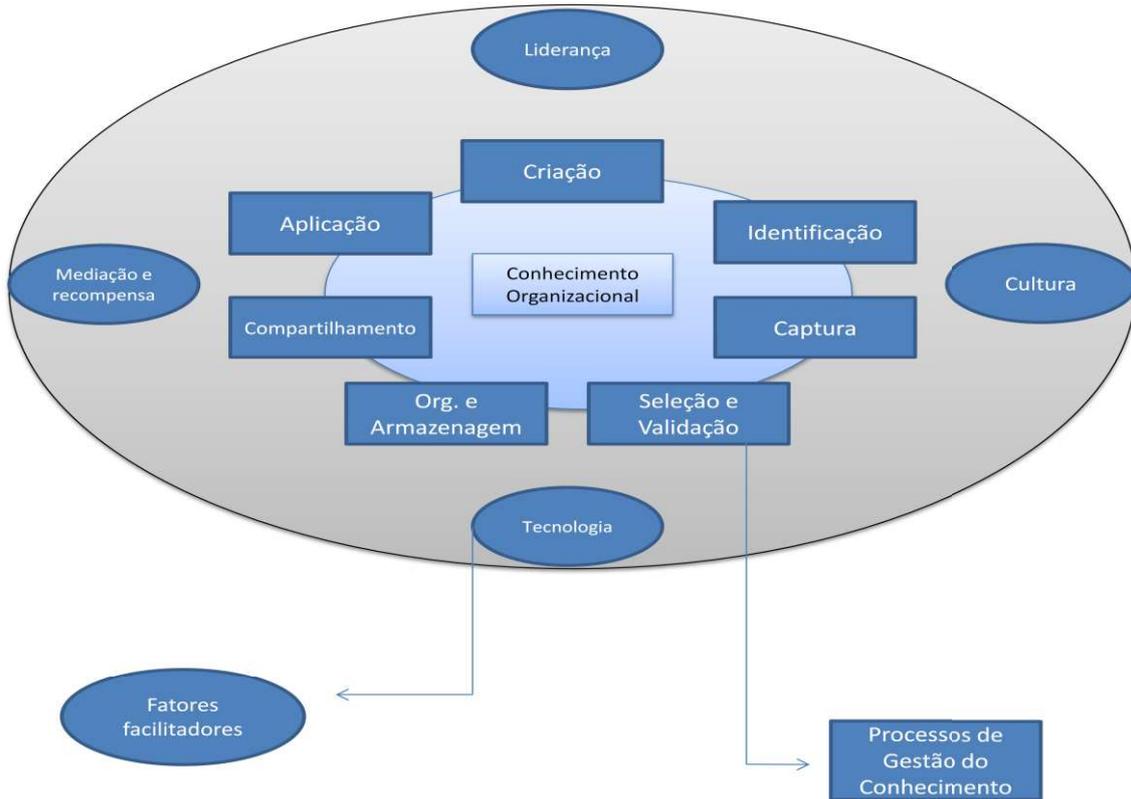


Figura 2.6 - Modelo Genérico para Gestão do Conhecimento.
Fonte: Stollenwerk (2001).

A identificação do conhecimento esta ligada às questões estratégicas. O processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências, a seleção e validação visam filtrar o conhecimento, avaliar sua qualidade e sintetizá-lo para fins de aplicação futura (STOLLENWERK, 2001).

Já a organização e armazenagem visam garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem, um exemplo seria uma base de dados. O compartilhamento do conhecimento esta relacionado com acesso e distribuição, nesse processo a tecnologia funciona como uma grande facilitadora. A aplicação preocupa-se com a utilização do conhecimento, não basta que o conhecimento esteja disponível e fácil acesso, é preciso utilizá-lo. A criação de um novo conhecimento envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação (STOLLENWERK, 2001).

2.8 Mapeamento de competências

Competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação e observação. Cabe à empresa organização identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (JORNADAS, 1998 apud FARIA et al, 2005).

As oportunidades de atuação para o profissional bibliotecário através da GC são amplas e promissoras, mas é preciso que este profissional entenda que o foco está no conteúdo da informação e como utilizá-la, assim suas competências tornam-se um grande valor potencial para a organização. No entanto, o profissional bibliotecário têm-se centrado na eficiência de armazenagem da informação, por isso é importante que ele compreenda as três dimensões da competência: o “saber” (conhecimentos), o “saber fazer” (habilidades) e o “saber ser” (atitudes) (AMARAL, 2008).

[...] considera-se competência o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa definição trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções, nas quais o profissional é dito competente (AMARAL, 2008).

O mapeamento de competências consiste na identificação das competências do cargo na organização, aqui um profissional bibliotecário, por meio do levantamento dos indicadores de competências, que são as informações relativas ao cargo cujas competências se deseja mapear (AMARAL, 2006).

O mapeamento de competências deve ser flexível ao seu contexto (AMARAL, 2006). O quadro 2.1 ilustra os princípios para o mapeamento de competências.

Quadro 2.2 - Passos para se realizar o mapeamento de competências.

Passo	Descrição
- Estabelecer parceria com o setor de RH da organização.	- Criar um vínculo de respeito e ajuda mútua com o setor de RH, para que o processo de coleta de informações a cerca da organização e dos cargos a serem mapeados possa ocorrer de maneira adequada.
- Busca os indicadores das competências organizacionais	- Extrair da cultura e da estratégia organizacional todas informações capazes de definir atributos de competência válidos para todos na organização. Com base nas atividades contidas nos processos da empresa, identificar os atributos de competências
- Buscar os indicadores de competências para os cargos a serem mapeados	- Extrair informações as informações específicas a cerca dos cargos que permitirão elencar os atributos de competências necessário a cada um deles.
- Extrair de cada indicador os atributos de competências imprescindíveis para eficácia	- Gerar para cada cargo, a partir do indicadores organizacionais e dos específicos, uma lista dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao melhor desempenho do profissional no cargo.

do colaborador no cargo.	
- Agrupar os atributos similares	- Analisar o conjunto de atributos, buscando similaridade que facilitem a criação da competências.

Fonte: Ruzzarin (2002) apud Amaral (2006).

O Glossário de atributos de competências (AMARAL, 2006) apresenta uma lista com papéis em Inteligência Competitiva dividida em atributos de conhecimentos, habilidades e atividade. Esse foi o modelo aplicado para mapeamento de competências adaptado ao contexto dessa pesquisa.

2.9 Profissional da Informação

A informação é a principal arma para competitividade empresarial, indo mais além a informação tem o poder para transformar estruturas e processos organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1993), ou seja, eles estão falando sobre a era da informação, mudanças que trouxeram uma extensa proliferação de fontes de informação e a dispersão da mesma.

Segundo Davenport e Prusak (1993) a profissão do bibliotecário continua enraizada em modelos tradicionais da biblioteconomia que enfoca mais armazenar a informação do que interessar-se em saber como aquela informação pode ser útil em determinado contexto.

Na década de 1990 as bibliotecas corporativas nos Estados Unidos, estavam sendo deixada de lado na revolução da informação. Isso estava acontecendo por que elas apenas exerciam funções associadas à identificação e aquisição da informação, e não estavam integrando-se aos principais processos organizacionais. A maioria delas funcionava em modelos obsoletos de armazenagem da informação, tinham pouca influência e seus funcionários não eram valorizados. Mesmo que os bibliotecários soubessem mais sobre aquela "informação" do que quaisquer outros profissionais da equipe, poucos ou nenhum recebiam convites para coordenar equipes (DAVENPORT & PRUSAK, 1993).

No Brasil os profissionais da informação estão codificados na CBO sob número 2612, formando uma família que compõe:

- 2612-05 – Bibliotecário, Bibliógrafo, Biblioteconomista, Cientista da informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação.

- 2612-10 – Documentalista – Analista de documentação, Especialista de documentação, Gerente de documentação, Supervisor de controle de processos documentais, Supervisor de controle documental, Técnico de documentação, Técnico em suporte de documentação.
- 2612-15 – Analista de informações – Pesquisador de informações de rede;
- Descrição sumária: Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria.

O Ministério do Trabalho delimita o termo “profissional da informação” somente para as ocupações citadas acima, porém na prática é possível identificar inúmeros profissionais, advindo das mais diversas áreas de conhecimento, trabalhando com a informação e conhecimento. Vivemos em uma época que valoriza a informação no contexto do “saber utilizar”. Para Faria et al (2005) seria impossível pensar um profissional da informação universal, o que deixa claro aqui a complexidade do assunto.

Competência informacional é definida no dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia como alfabetização informacional, que a subsequente definição é: Conjunto de Competências que uma pessoa possui para identificar a informação, manipular fontes de informação, elaborar estratégia de busca e localizar a informação, bem como avaliar as fontes de informação. A competência informacional mobilizada em situações de trabalho pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade. É uma competência que perpassa processos de negócios, processos gerenciais e processo técnico diversos, bem como diferentes partes de uma organização ou atividade (MIRANDA, 2004, p.139).

Miranda (2004) retrata ainda a competência informacional como o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação, essa competência pode ser expressa pela expertise em lidar com o ciclo informacional, com as TIC e com os contextos informacionais

2.9.1 Competências

Para atender as necessidades das organizações e do processo de GC os profissionais bibliotecários necessitam de um conjunto de competências profissionais e pessoais. Marshall et all (1996) descreve algumas competências:

- Competências profissionais:
 - Conhecimento especializado sobre o conteúdo dos recursos informacionais, sabendo avaliar criticamente e filtrá-las;
 - Conhecimento especializado sobre o assunto apropriado a organização em que trabalha e subsequente aos seus clientes interno aquela organização;
 - Desenvolve e gerencia um plano estratégico ligado aos objetivos da organização, disponibiliza informação acessível dentro da organização e oferece serviços que estejam alinhados com as orientações estratégicas da organização;
 - Oferece excelentes instruções aos usuários do serviço de informação;
 - Avalia as necessidades de informação interna a organização e acrescenta produtos e serviços para atender as necessidades identificadas;
 - Utiliza a tecnologia de informação apropriada para adquirir, organizar e disseminar a informação;
 - Desenvolve produtos de informação especializados para uso dentro ou fora da organização ou para clientes individuais;
 - Avalia os resultados do uso da informação e realiza pesquisas relacionadas à solução de problemas na gestão da informação;
 - Continua melhora nos serviços de informação em resposta às necessidades de mudança;
 - É um membro efetivo da equipe de gerência além de consultor da organização sobre as questões de informação.
- Competências pessoais:
 - Procuram desafios e enxerga novas oportunidades dentro ou fora da biblioteca;
 - Realiza auto-avaliações sobre seus serviços prestados;
 - Reconhece que a biblioteca é parte do processo de tomada de decisão;
 - Trabalha em equipe;
 - Cria um ambiente de respeito mútuo e confiança;

- Ter habilidades efetivas de comunicação;
- Atua como líder se necessário;
- É comprometido com o aprendizado permanente e ao aperfeiçoamento de sua carreira;
- Ter habilidades comerciais e criar novas oportunidades;
- Reconhece o valor da rede profissional e da solidariedade.
-

Estas são algumas competências dos profissionais bibliotecários que Marshall et al (1996) descreve, aonde este profissional tem a chance de conseguir reconhecimento atuando dentro do processo de GC, deve-se mencionar que Marshall et al (1996) é uma literatura norte americana, o que corrobora com a afirmação de Davenport e Prusak (1998) que os bibliotecários são profissionais capacitados para gerenciar projetos ligados a GC.

O profissional bibliotecário pode trabalhar em diversos locais com diferentes culturas, e em cada local serão determinadas as competências apropriadas. Mas não basta apenas um individuo competente, conforme indicam Davenport e Prusak (1998), ou seja, de nada adianta uma organização contratar trabalhadores competentes, se não lhes proporcionar liberdade para pensar e compartilhar seus conhecimentos, de forma a que ensinem e aprendam novos conhecimentos na organização .

Os bibliotecários têm um grande valor potencial, muitas vezes eles sabem melhor do que ninguém na organização, qual a informação necessária para projetos específicos, e como facilitar a efetiva entrega dessas informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1993).

3 Método e Desenvolvimento

3.1 Abordagem e tipologia da pesquisa

A abordagem desta pesquisa é qualitativo-exploratório. A “pesquisa qualitativa” é o tipo de pesquisa que produz resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções, sentimentos e sobre funcionamento organizacional. Alguns dados podem ser quantificados, porém o “grosso” da análise é interpretativa, assim, os dados são extraídos de entrevistas e análises (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Segundo Gil (1989) a estudo pesquisa do tipo exploratório, é aquela que visa explicitar um problema ou construir hipóteses, neste trabalho, o pesquisador investigou a atuação do profissional bibliotecário em iniciativas de GC, a fim de explorar e compreender melhor esta atuação na prática.

3.2 Método de pesquisa

A pesquisa utilizou como método o estudo de caso, este por sua vez é uma das maneiras de fazer pesquisa dentro das ciências humanas. Segundo Yin (2001) os estudos de caso representam a estratégia indicada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o foco da pesquisa encontra-se em fenômenos contemporâneos. O estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

O estudo de caso como método de pesquisa foi adotado devido à necessidade de estudar a atuação do profissional bibliotecário em GC no contexto organizacional. O estudo de caso é uma investigação empírica que trata de fenômenos contemporâneos dentro do contexto da sua vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que tabulação de dados, sendo que essa investigação beneficia o desenvolvimento de proposições teóricas para conduzir a coleta,

análise e tabulação dos dados (YIN, 2001). Portanto, julgou-se pertinente utilizar este método de pesquisa para alcançar os objetivos deste trabalho.

A unidade-caso da presente pesquisa foi uma organização que atua na área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico com o intuito de colaborar com os seus associados. A organização foi selecionada como unidade-caso por compreender em seu quadro de trabalhadores um profissional bibliotecário atuante em iniciativas de GC.

Entrevista foi o instrumento utilizado para a coleta de dados neste trabalho. Yin (2001) relata que a entrevista é uma das fontes mais importante para um estudo de caso, a entrevista deste estudo foi conduzida de forma espontânea visando uma maior interação entre pesquisador e o profissional bibliotecário atuante em GC (unidade-caso), sempre atento para não desviar o foco. A entrevista foi dividida em duas etapas:

- A primeira visou identificar as iniciativas em GC, compreendidas pela organização e com o envolvimento do profissional bibliotecário;
- A segunda visou mapear as competências necessárias para cada uma das iniciativas, identificadas na primeira etapa, em GC.

3.3 Desenvolvimento da pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa é sintetizado no Quadro 3.1 abaixo.

Atividades	Descrição
1	Levantamento Bibliográfico
2	Identificação e Seleção da unidade-caso
3	Aplicação do instrumento de coleta de dados
4	Análise dos dados coletados
5	Divulgação dos dados coletados

Quadro 3.1 - Síntese do desenvolvimento da pesquisa

No levantamento bibliográfico foi realizada uma extensa revisão bibliográfica em livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, sites confiáveis, fórum de discussão, etc. Buscando informações através de fontes formais e informais para o embasamento teórico desta pesquisa.

Na identificação e seleção da unidade-caso, buscou-se uma organização, que além de compreender iniciativas em GC, um profissional bibliotecário deveria estar envolvido nas iniciativas e, ainda, que este pesquisador tivesse facilidade de acesso a organização para a coleta de dados junto ao profissional bibliotecário.

Por intermédio da aplicação de duas entrevistas junto ao profissional bibliotecário da unidade-caso, foi possível identificar as iniciativas em GC na organização em que estava envolvido. A partir das informações coletadas na aplicação da primeira entrevista, foi possível mapear o processo das iniciativas em GC identificadas por este pesquisador.

Com a aplicação da entrevista, foi possível identificar e mapear as competências necessárias ao profissional bibliotecário na atuação com as iniciativas em GC identificadas na unidade-caso. Para o mapeamento de competências foi apresentado, ao profissional bibliotecário, um glossário (ANEXO A) com atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) elaborado por Amaral et al (2008) e foi solicitado a ele que identificasse quais os atributos de competência necessários na sua atuação em iniciativas de GC.

Na próxima seção é possível visualizar a discussão dos resultados desta pesquisa.

4 Resultados

4.1 Iniciativas em Gestão do Conhecimento

Foram identificadas, por este pesquisador, na unidade-caso as seguintes iniciativas em GC:

- Segurança da Informação: Programa de capacitação de funcionário para ações de Contra de Inteligência e Vazamento de Informações Sigilosas.
- Gerenciamento eletrônico de todos os documentos produzidos na empresa incluindo acervo formal, relatórios, análises laboratoriais, imagens e projetos.
- Inteligência Competitiva: Projeto de monitoramento da concorrência.
- Programa de preparação de aposentadoria: Estudo de profissionais em linha de aposentadoria, preparação do profissional para aposentadoria e identificação e preparação de aprendizes que iriam substituí-lo.

As iniciativas bem como a atuação do profissional bibliotecário foram sintetizadas na figura 4.1 abaixo.

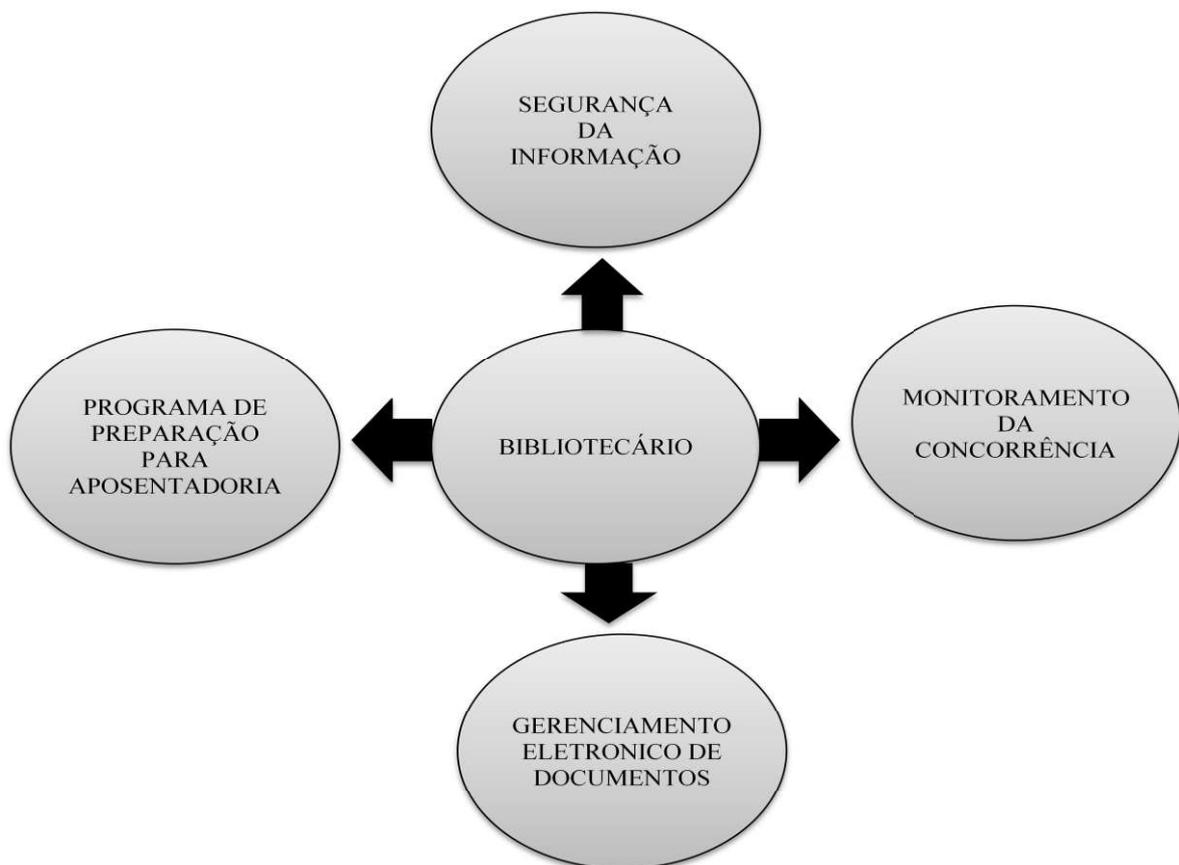


Figura 4.1- Iniciativas em Gestão do Conhecimento

Foram identificadas quatro iniciativas em GC, mas apenas duas foram selecionadas devido ao maior envolvimento do profissional bibliotecário com as seguintes iniciativas:

- Projeto de Monitoramento da Concorrência;
- Programa de Preparação para Aposentadoria.

A primeira iniciativa mapeada foi o Projeto de Monitoramento da Concorrência, essa iniciativa visa o estudo de mercado e concorrentes, mapeamento das necessidades de pesquisa e monitoramento das mesmas, buscas bibliográficas em fontes formais e informais, atualização do portal de Inteligência com informações relevantes para seus usuários, reuniões para a análise do mercado, além do plano diretor de metas para toda organização (unidade-caso) baseados nas análises de Inteligência Competitiva. A Figura 4.2 representa o processo de trabalho da iniciativa Projeto de Monitoramento da Concorrência, a representação de processos fornece uma forma sistemática de enxergar as iniciativas em GC, aqui identificadas, equivale a ter uma imagem única de todos os elementos da iniciativa.

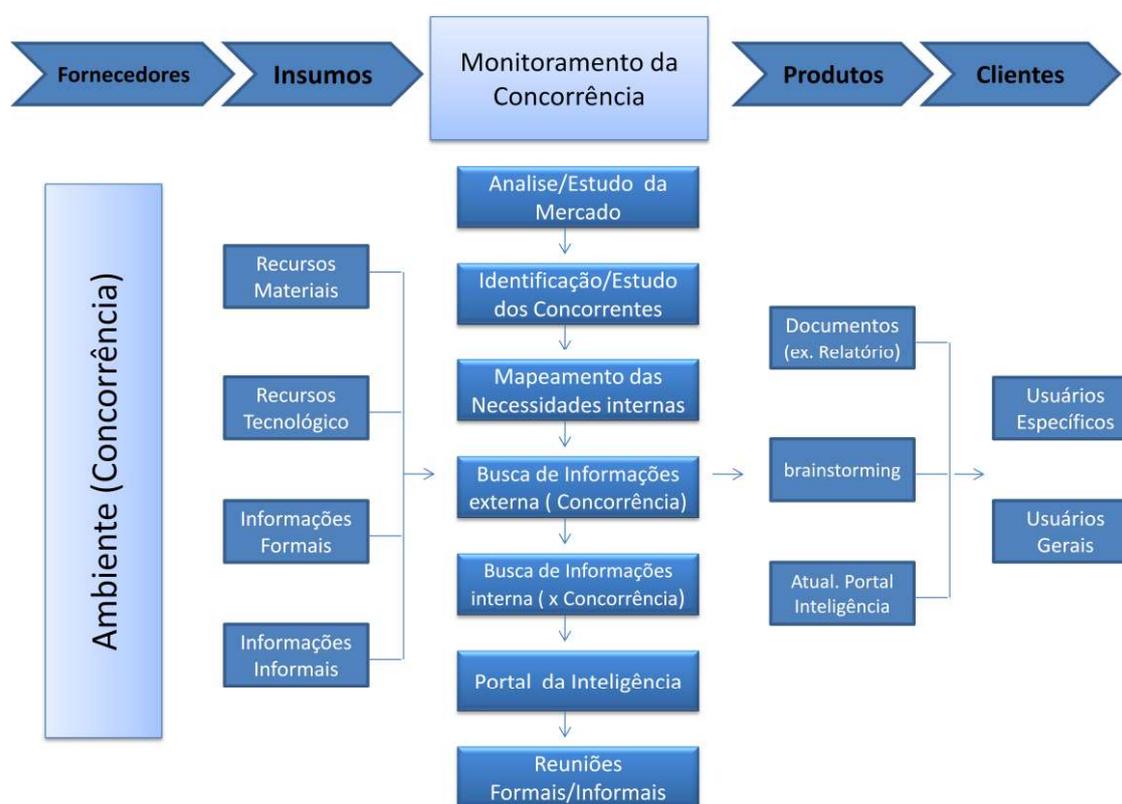


Figura 4.2 - Monitoramento da Concorrência

A outra iniciativa identificada foi o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), que visa estudar profissionais em linha de aposentadoria, preparação do profissional para aposentadoria, identificação dos aprendizes que iriam substituí-lo e preparação deles. O

projeto envolve: a organização de todos os processos de aposentadoria e documentos dos aposentados, desenvolvimento de ações visando o encorajamento dos candidatos a aposentadoria a compartilhar seus conhecimentos e contatos profissionais, desenvolvimento do Story Telling sobre a vida profissional e o conhecimento desse trabalhador. A Figura 4.3 representa o processo de trabalho da iniciativa PPA.

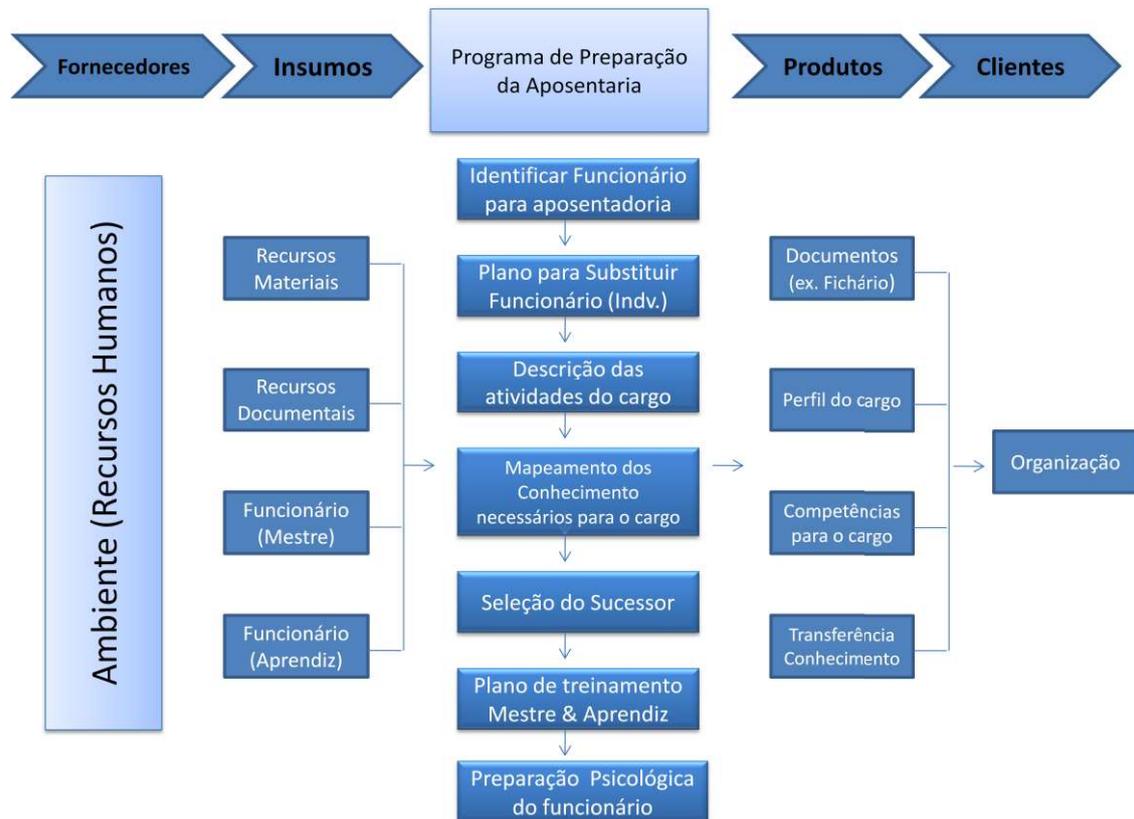


Figura 4.3 - Programa de Preparação de Aposentaria

4.2 Competências necessárias ao profissional bibliotecário

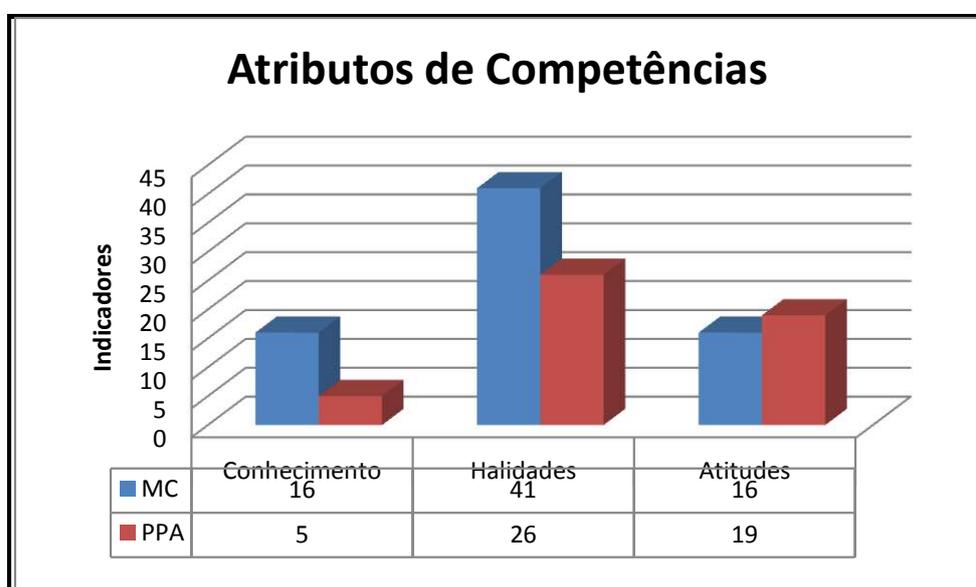
A análise dos resultados da aplicação da segunda entrevista, junto ao profissional bibliotecário da unidade-caso, foi possível mapear os atributos de competência necessários ao profissional bibliotecário no desempenho das iniciativas em GC da organização estudada. Foi possível mapear as:

- Competências gerais: consideradas aqui, o conjunto de atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessário ao profissional bibliotecário, na

atuação das iniciativas de Monitoração da Concorrência, e Programa de Preparação de Aposentadoria;

- Competências específicas: consideradas aqui, o conjunto de atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessário ao profissional bibliotecário na atuação específica na iniciativa Monitoração da Concorrência ou na iniciativa Programa de Preparação de Aposentadoria.

A distribuição dos atributos de competência identificados como necessários ao profissional bibliotecário no desempenho das iniciativas de GC, identificadas na unidade-caso, pode ser visualizada na Figura 4.4



MC = Monitoramento da concorrência.

PPA = Programa de Preparação de Aposentadoria.

Figura 4.4 - Atributos de Competência.

As competências gerais constituída pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que foram identificadas em ambas as iniciativas, ou seja, são os atributos identificados pelo profissional bibliotecário como necessários para a sua atuação no Monitoramento da Concorrência e no Programa de Preparação para Aposentadoria. As competências gerais podem ser visualizadas no Quadro 4.1, a descrição de cada um dos atributos de competência apresentados no Quadro 4.1 esta localizada no ANEXO A deste trabalho.

Competências Gerais		
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
- Contra-inteligência	- Aprender com as experiências	- Agilidade
- Organização da informação	- Capacidade de análise	- Assertividade
- Planejamento	- Capacidade de obtenção de informações não publicadas	- Confiabilidade
	- Destreza com as fontes	- Criatividade
	- Discernir	- Curiosidade
	- Entrevistar	- Diplomacia
	- Equilíbrio emocional	- Discricção
	- Gerenciar a coleta de informações	- Ética
	- Intuição	- Flexibilidade
	- Liderança	- Humildade
	- Organização e planejamento	- Iniciativa
	- Organizar dados coletados	- Motivação
	- Organizar equipes	- Observação
	- Perspicácia	- Perseverança
	- Pontualidade	- Pro atividade
	- Relacionamento com pessoas-chave	- Seriedade
	- Saber ouvir	
	- Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração	
	- Trabalhar sob pressão	
	- Versatilidade	
	- Visão global	

Quadro 4.1 - Competências Gerais necessária ao profissional bibliotecário

A atuação do profissional bibliotecário na Monitoração da Concorrência exige algumas competências específicas para essa iniciativa, porém apenas essas competências não são suficientes. Assim, o conjunto de competências necessárias para iniciativa Monitoração da Concorrência é formado pelo conjunto das competências genéricas mais o conjunto das competências específicas dessa iniciativa. O Quadro 4.2 apresenta as competências específicas para a iniciativa Monitoramento da Concorrência, a descrição de cada um dos atributos de competência apresentados no Quadro 4.2 esta localizada no ANEXO A deste trabalho.

Competências Específicas para Monitoramento da Concorrência		
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
- Conduzir auditorias de inteligência	- Apresentação de resultados	- nenhum
- Estratégia organizacional	- Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados	
- Estrutura de poder da organização	- Capacidade de redação	
- Ferramentas de groupware	- Capacidade de síntese	
- Fontes de informação	- Consideração dos modelos mentais dos decisórios na apresentação dos resultados	
- Inteligência competitiva	- Extrair dados relevantes	

- Línguas estrangeiras	- Extrair implicações estratégicas	
- Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	- Extrair implicações estratégicas	
- Métodos e técnicas de análise	- Gerenciar fontes de informação	
- Métodos, técnicas e ferramentas de coleta	- Identificação e uso de fontes convencionais	
- Relatórios	- Identificação e uso de fontes criativas	
- Setor industrial:	- Interpretação de dados	
- Terminologia do setor	- Lidar com ambigüidades, conflitos e dados Incompletos	
	- Pensamento analítico	
	- Raciocínio estratégico	
	- Raciocínio lógico	
	- Reconhecer anomalias de informação	
	- Resolução de problemas	
	- Saber quando parar a análise	
	- Uso de redes de contatos	

Quadro 4.2 - Competências Específicas para Monitoramento da Concorrência

Observando o quadro acima, vemos que não foi identificada nenhuma atitude específica, porém foram identificadas 16 atitudes gerais que também contemplam essa iniciativa.

A mesma análise utilizada na iniciativa Monitoramento da Concorrência deve ser aplicada para identificar as competências necessárias ao profissional bibliotecário na atuação da iniciativa Programa de Preparação de Aposentadoria. Ou seja, para atuar nessa iniciativa é necessário um conjunto de competências ao profissional bibliotecário, constituído pelo conjuntos das competências genéricas mais o conjunto das competências específicas para a iniciativa Programa de Preparação de Aposentadoria (Quadro 4.3), a descrição de cada um dos atributos de competência apresentados no Quadro 4.3 esta localizada no ANEXO A deste trabalho.

Competências Específicas para Programa de Preparação para Aposentadoria		
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
- Planejamento	- Compreender tipos psicológicos	- Cooperação
- Técnicas de entrevista	- Foco nos resultados	- Otimismo
	- Influência	- Percepção
	- Julgamento	
	- Negociação	

Quadro 4.3 - Competências Específicas para Programa para Aposentadoria

5 Considerações Finais

A GC vem se destacando na sociedade como um tema pertinente e podemos comprovar isso, com a crescente literatura na área. O profissional bibliotecário tem o seu papel dentro desse contexto, mas é preciso que esteja atento as mudanças e possuam formação e competências adequadas a essa atuação. Com o intuito de contribuir para a formação e atuação do profissional bibliotecário em iniciativas de GC no contexto organizacional, foram identificadas e mapeadas iniciativas em GC e as competências necessárias ao profissional bibliotecário na sua atuação. Com isso, este trabalho cumpre o seu objetivo.

É importante que esse profissional saiba trabalhar com as novas tecnologias da informação, principalmente no contexto que elas são apenas facilitadoras do conhecimento, o papel do profissional da informação torna-se também o estabelecimento de conexões entre os que têm informação e aqueles que o querem, corroborando com a afirmação de Davenport e Prusak, (1998) sobre a atuação do profissional bibliotecário como corretores da informação. Concluí-se que o profissional bibliotecário corresponde às expectativas da organização (unidade-caso), quanto às competências necessárias à atuação nas iniciativas em GC.

Referencia

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) UFSCAR – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos, 2006.

AMARAL, R. M.; FARIA, L. I. **Aprendizagem organizacional**. Brasil: Claretiano, 2010.

AMARAL, R. M. et al. Modelo para mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.** Brasília, v. 37, n.2, ago. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200001&Ing=pt&nrm=iso> Acesso em: 05 jun. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Ministério. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <www.mte.gov.br/geral/publicacoes.asp>. Acesso em: 15 mar. 2009.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Blow up the corporate library. **International Journal of Information Management**, v. 13, n. 6, p. 405-412, Dez. 1993.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FARIA, Sueli et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p.26-33, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 03 Jun. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São paulo: Atlas S.A, 1989.

Gestão do conhecimento e E-learning na prática. José Cláudio Cyrineu Terra (Org.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HSM MANAGEMENT. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, n. 42, jan./fev. 2004.

HOMMERDING, N. M. S. **O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço para Atuação, com Ênfase no Processo de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização por Meio da Intranet.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação e Documentação) USP – Escola de Comunicação e Artes. São Paulo, 2001.

MARSHALL, J. et al. Competences for special librarians of the 21 century. **Special committee on competences for special librarians**, Washington, 1996. Disponível em: <<http://www.marshall.org/professional/spanish.html>> Acesso em: 24 maio. 2010.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, vol. 33, n. 2, p. 112-122, ago. 2004. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 Nov. 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. A aprendizagem organizacional. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

NEVES, E. C.; LONGO, R. M. R. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, vol.23/24, n.2, p.161-172, especial, 1999/2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, S. L. **Proposição para um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. Tese (Doutorado em engenharia mecânica). USP – Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, 2002.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Inteligência organizacional e competitiva. Kira Tarapanoff (Org.). Brasília: UNB, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo A

Glossário de atributos de competência (conhecimento; habilidade e atitude) para Inteligência Competitiva.

Habilidades

- ✓ Aprender com as experiências: aprimorar resultados continuamente, através do aprendizado oriundo da experiência.
- ✓ Apresentação de resultados: saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização. Compreensão do processo de tomada de decisão na organização, bem como da forma como melhor influenciá-lo, através da inteligência gerada pela equipe.
- ✓ Capacidade de análise: examinar sistematicamente e estruturar informações, que podem se apresentar em um grande volume, completo ou incompleto, para o objetivo da análise, ou então podem se apresentar em quantidade incipiente, indicando apenas vestígios daquilo que é necessário para o objetivo, dar ordenamento, sentido e utilidade às informações aparentemente desconexas, interpretar indicadores estabelecendo relações de causa e efeito e implicações, reconhecer e destacar insights. Sintetizar as informações significativas e relevantes.
- ✓ Capacidade de obtenção de informações não publicadas: capacidade de obter informações, normalmente as mais recentes e que sinalizam tendências ou possibilidade de eventos que afetam positiva ou negativamente a organização, as relativas ao ambiente externo ou interno, a respeito das pessoas.
- ✓ Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados: identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados.
- ✓ Capacidade de redação: capacidade de redigir de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão, textos contendo informações coletadas, percepções, análises, recomendações e outros conteúdos.
- ✓ Capacidade de síntese: consolidar um grande volume de informações, dando foco no essencial, sistematizando em poucas palavras.
- ✓ Compreender tipos psicológicos: compreender os diferentes comportamentos humanos, segundo métodos e conhecimentos da área de psicologia, com vistas a avaliar possíveis reações e comportamentos em circunstâncias específicas.
- ✓ Consideração dos modelos mentais dos decisórios na apresentação dos resultados: saber reconhecer as concepções, idéias e valores do tomador de decisão, no momento da disseminação dos resultados do trabalho de inteligência
- ✓ Destreza com as fontes: lidar com as fontes com maestria. Operacionalizar a coleta de forma otimizar a extração de informações relevantes, bem como armazenamento das mesmas, facilitando a análise.
- ✓ Discernir: fazer escolhas certas; juízo – entendimento.

- ✓ Disposição para viajar com frequência.
- ✓ Entrevistar: conduzir entrevistas segundo as mais eficientes técnicas, tendo em vista tanto os objetivos a serem alcançados, quanto as suas implicações para o entrevistado e para a instituição.
- ✓ Equilíbrio emocional: capacidade de ponderação diante de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira adequada e conduzindo as ações de forma equilibrada.
- ✓ Extrair dados relevantes: ter objetividade na coleta, compreensão e clareza da pergunta a ser respondida. Foco na seleção e utilização das fontes adequadas de informação para a coleta. Capacidade de compreender o que representam os dados, considerando seu contexto, e o que eles não apresentam (ex.: capacidade de reconhecer as 10 páginas críticas em um relatório de 1.000 páginas).
- ✓ Extrair implicações estratégicas: identificar alternativas, oportunidades e desafios para o negócio, em meio ao volume de informações necessárias ao processo de tomada de decisão na organização. Envolve a análise profunda da organização e da informação disponível.
- ✓ Foco nos resultados: orientar ações segundo os objetivos traçados para o trabalho, sem desvios.
- ✓ Gerar explicações consistentes dos fatos: capacidade de elaborar um embasamento das recomendações de inteligência através das informações coletadas.
- ✓ Gerar recomendações de acordo com a análise: Recomendação de qual decisão deverá ser tomada, tendo em vista a análise realizada durante o processo de inteligência
- ✓ Gerenciar a coleta de informações: gerir atividades de busca de informações, tendo em vista os objetivos da coleta, seu planejamento, volume, formato e as fontes de informação necessárias.
- ✓ Gerenciar fontes de informação: organizar e catalogar fontes de informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, descartando informações irrelevantes.
- ✓ Identificação e uso de fontes convencionais: ser capaz de identificar e acionar fontes de informação convencionais relevantes para a fase de coleta dentro do ciclo de inteligência.
- ✓ Identificação e uso de fontes criativas: ser capaz de identificar e utilizar fontes de informação atípicas, indo além das fontes tradicionais (ex.: observar o estacionamento de uma fábrica, contando o número de vagas para estimar o número de funcionários da empresa).
- ✓ Influência: poder de suscitar mudança de posição, de atitudes e até de conceitos em outros indivíduos.
- ✓ Interpretação de dados: executar análises e extrair conclusões.

- ✓ Intuição: sentir e perceber a situação interna e externa a si; conhecimento imediato, sem usar o raciocínio, pressentimento.
- ✓ Julgamento: fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Ter senso crítico e ponderação (examinar com atenção e minúcia, considerando, pensando e refletindo sobre as variáveis envolvidas).
- ✓ Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos: situar-se em um ambiente mutável, imprevisível e ambíguo, identificando e dimensionando suas características, riscos e desafios, de forma a realizar, com maior eficiência, e sem angústias, as atividades de inteligência.
- ✓ Liderança: catalisar as necessidades e expectativas organizacionais e grupais, promovendo visão, direcionamento, motivação e comprometimento para o alcance de resultados, mediante o estímulo, a participação e a valorização da contribuição individual e grupal.
- ✓ Negociação: capacidade de solucionar divergências, antagonismos e conflitos por meio da construção compartilhada de acordos que representem ganhos e cooperação entre as partes envolvidas.
- ✓ Organização e planejamento: capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações diversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.
- ✓ Organizar dados coletados: capacidade de organização e catalogação da informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, respeitando o formato determinado pelo analista, sabendo como deve ser organizado o resultado da coleta.
- ✓ Organizar equipes: capacidade de levar pessoas ou grupos a aceitar idéias e a trabalhar atingindo um objetivo específico. Saber agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe.
- ✓ Pensamento analítico: capacidade de analisar uma situação, processo ou problema, mediante uma visão questionadora e conclusiva a respeito de informações e fatos, para adequada tomada de decisão.
- ✓ Percepção de sinais fracos: compreensão do contexto e da sua evolução, reconhecer as anomalias do negócio. Compreensão da constante mutabilidade de cenários e antever possibilidades de alterações.
- ✓ Perspicácia: capacidade de sentir e perceber a situação interna e externa do ambiente e reagir adequadamente.
- ✓ Pontualidade: cumprimento de prazos.
- ✓ Raciocínio estratégico: visão de futuro, noção de métodos analíticos para conseguir pensar estrategicamente.

- ✓ Raciocínio lógico: elaborar pensamentos abstratos, racionais e compatíveis com a natureza da situação e dos fatos, de forma a estruturar e garantir a eficácia dos processos.
- ✓ Reconhecer anomalias de informação: conhecimento dos padrões e da estrutura das informações, de modo a perceber inconsistências nos dados coletados.
- ✓ Relacionamento com pessoas-chave: desenvolver e manter relações interpessoais, por meio da comunicação, liderança, interação e cooperação.
- ✓ Resolução de problemas: buscar ações pertinentes a um problema e determinar uma solução. Habilidade de pesquisar, construir e aplicar metodologias de trabalho que possibilitem a previsão, identificação, análise de dados e a solução de problemas, considerando riscos, custos e benefícios para o negócio da empresa, procurando tirar o máximo de proveito da situação.
- ✓ Saber ouvir: dar e demonstrar atenção às pessoas e ao que elas estão falando, buscando perceber e entender seus sentimentos e emoções de forma positiva.
- ✓ Saber quando parar a análise: formar opiniões sobre determinadas situações e respondê-las apropriadamente, respeitando o prazo para execução do trabalho.
- ✓ Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração: saber lidar com a subjetividade e com resultados qualitativos.
- ✓ Trabalhar sob pressão: desenvolver o trabalho nos padrões de resultados esperados dentro de ambientes/situações urgentes, hostis e de coação, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável e maduro.
- ✓ Uso de redes de contatos: capacidade de inserção em networking, para compartilhamento de problemas e soluções, relacionando-se de forma construtiva.
- ✓ Versatilidade: adaptável a diferentes situações com capacidade ou experiência para vivenciar diversos papéis e novas posições, demonstrando disposição, interesse e abertura para entendê-las.
- ✓ Visão de futuro: orientado para o futuro. Normalmente possui pensamento estratégico mais voltado ao planejamento que à operacionalização.
- ✓ Visão global: enxergar além das especialidades e do tecnicismo, com amplos conhecimentos gerais e analisando as situações com a lógica do todo. Habilidade de realizar abstrações que possibilitem a compreensão da empresa de forma global, sistêmica e integrada interna e externamente. Capacidade de realizar conexões entre o trabalho realizado e as outras atividades da organização entre a empresa como um todo. Compreensão do processo de trabalho.

Atitudes

- ✓ Agilidade: desenvolver os trabalhos de forma rápida, desembaraçada e com destreza.

- ✓ Assertividade: agir de forma que incentive e ampare o grupo de trabalho para o alcance dos resultados desejados.
- ✓ Confiabilidade: transmitir segurança, fidelidade, transparência e demonstrar respeito com os demais.
- ✓ Cooperação: interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos, compartilhando conhecimentos, informações, incentivando a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.
- ✓ Criatividade: apresentar novos padrões, idéias originais e soluções inovadoras para situações de trabalho. Perceber as oportunidades de negócio que não estão evidentes, bem como soluções para situações de trabalho, mediante a concepção e utilização de novas idéias por meio de analogias com situações semelhantes aprendidas e/ou vivenciadas.
- ✓ Curiosidade: busca pelo novo, vontade de ver e de conhecer.
- ✓ Detalhista: preocupar-se com os pormenores, agindo cautelosa e cuidadosamente. Ser metuculoso.
- ✓ Diplomacia: capacidade de apresentar-se de maneira que as relações se mantenham no mais alto grau de respeito, buscando associações e consensos quando em situações de potencial atrito.
- ✓ Discrição: astúcia ou habilidade com que se trata qualquer negócio de âmbito reservado, mantendo as informações preservadas até segunda ordem.
- ✓ Empatia: colocar-se no lugar do outro, enxergando situações e acontecimentos pelos olhos do outro. Estar constantemente atento às informações: monitorar o ambiente baseado nas questões a serem respondidas.
- ✓ Ética: agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito da atividade profissional. Demonstrar integridade, respeito pelas pessoas e senso de justiça.
- ✓ Flexibilidade: aceitar e adaptar-se com facilidade a novas situações propostas. Perceber e reagir adequadamente às mudanças, sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando abertura, disposição e interesse.
- ✓ Humildade: ser simples, modesto. Ter consciência da sua implicação na equipe.
- ✓ Iniciativa: iniciar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos.
- ✓ Motivação: conjunto de fatores conscientes ou não que determinam uma ação. Interesse, boa vontade e curiosidade ante os desafios e oportunidades apresentados. Predisposição para o trabalho.

- ✓ Observação: estar atento ao ambiente e ter capacidade de captar as informações necessárias.
- ✓ Otimismo: enfatizar o lado positivo e fortalecer a esperança mesmo em situações adversas.
- ✓ Percepção: idéia, compreensão de algo. Ato ou efeito de perceber pelos órgãos do sentido.
- ✓ Perfeccionismo: tendência a fazer tudo com perfeição.
- ✓ Perseverança: não se deixar abater pelos obstáculos/persistência/obstinação.
- ✓ Pro atividade: capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.
- ✓ Respeito: sentimento que leva a tratar algo ou alguém com consideração.
- ✓ Senso crítico: formular julgamentos corretos e ponderados, tendo capacidade de fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério.
- ✓ Seriedade: capacidade de tratar as informações com maturidade e objetividade.

Conhecimento

- ✓ Conduzir auditorias de inteligência: conhecimento de métodos e técnicas para o levantamento de fontes de informação disponíveis interna e externamente à organização.
- ✓ Contra-inteligência: conhecimento de técnicas de proteção das informações estratégicas
- ✓ Estratégia organizacional: conhecimentos dos fundamentos teóricos, dos métodos e das ferramentas relacionados à estratégia empresarial.
- ✓ Estrutura de poder da organização: conhecer os principais tomadores de decisão da organização, bem como o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização.
- ✓ Ferramentas de groupware: conhecimento de soluções de compartilhamento de informações que estimulem o trabalho em rede.
- ✓ Fontes de informação: conhecimento sobre fontes de informação, sua identificação e uso correto.
- ✓ Inteligência competitiva: conhecimentos em inteligência competitiva (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização).
- ✓ Línguas estrangeiras: proficiência em línguas estrangeiras (sobretudo o inglês).
- ✓ Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial: conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor industrial em que se insere.

- ✓ Metodologia científica: conhecimento sobre o instrumental metodológico fundamental para a atividade investigativa científica, essencial à compreensão do processo de análise.
- ✓ Métodos, técnicas e ferramentas de coleta: conhecimento dos métodos, técnicas e ferramentas de coleta (tanto de fontes primárias quanto de secundárias).
- ✓ Métodos e técnicas de análise: conhecimento sobre a estruturação de um processo analítico em IC, bem como de seus métodos e técnicas.
- ✓ Organização da informação: conhecimento em catalogação, classificação e indexação de informações.
- ✓ Planejamento: conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento.
- ✓ Relatórios: conhecimento sobre a forma correta de redação de relatórios.
- ✓ Setor industrial: conhecimentos sobre a concorrência, os marcos regulatórios, clientes, fornecedores e outros aspectos relacionados ao setor industrial.
- ✓ Técnicas de entrevista: técnicas de coleta de informações de fontes primárias, através de abordagens do tipo face a face, por telefone, etc.
- ✓ Tecnologia da informação: conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados à sua função.
- ✓ Terminologia do setor: conhecimento da linguagem técnica do setor.