

**REGINA CELIA BAPTISTA BELLUZZO  
DANIELA PEREIRA DOS REIS DE ALMEIDA  
ORGANIZADORAS**

**CONHECIMENTO, PESSOAS E  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB  
A ÓTICA DA COMPETÊNCIA EM  
INFORMAÇÃO:**

**UMA NOVA LÓGICA DE GESTÃO**

**BAURU  
MMH INFORMAÇÃO  
2017**

**REGINA CELIA BAPTISTA BELLUZZO  
DANIELA PEREIRA DOS REIS DE ALMEIDA  
ORGANIZADORAS**

**CONHECIMENTO, PESSOAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA  
DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: UMA NOVA LÓGICA DE GESTÃO**

**Bauru  
MMH INFORMAÇÃO  
2017**

C76 Conhecimento, pessoas e aprendizagem organizacional sob a ótica da competência em informação: uma nova lógica de gestão / organizadoras Regina Celia Baptista Belluzzo e Daniela Pereira dos Reis de Almeida. – Bauru : MMH Informação, 2017.

187 p. : il. ; 31 cm.

ISBN 978-85-92983-01-7

1. Competência em informação. 2. Conhecimento. 3. Aprendizagem. I. T. II. Belluzzo, Regina Celia Baptista, org. III. Almeida, Daniela Pereira dos Reis, org.

CDD 026

## SUMÁRIO

### Sobre os Autores

### Apresentação

- 1 Novas condutas de gestão de pessoas, aprendizagem organizacional sob o enfoque da competência em informação: uma experiência didática 11-37  
*Regina Celia Baptista Belluzzo*  
*Daniela Pereira dos Reis de Almeida*
- 2 Aprendizagem, mediação e competência em informação: novos cenários para as organizações do Terceiro Setor 38-53  
*Cynthia Neves Blasques*  
*Tainah Vêras*  
*Erick Pacheli Pereira*
- 3 Gestão de pessoas e de competências: aspectos voltados a eventos culturais 54-74  
*Rafaela Cristina de Jesus*  
*Ricardo Biasoto Manacero*  
*Washington Luiz Tomaz*
- 4 Ferramentas da administração como apoio à gestão de pessoas no desenvolvimento da competência em informação 75-96  
*Heloá Oliveira Del Massa*  
*Maria Fabiana Izídio de Almeida*  
*Fernanda Furio Crivellaro*
- 5 A competência em informação como nexos para o desenvolvimento da responsabilidade social nas organizações contemporâneas 97-119  
*Camila Araújo dos Santos*  
*Cristiana Aparecida Portero*  
*Vanessa Cristina Bissoli dos Santos*
- 6 Competência em informação no contexto de organizações competitivas 120-152  
*Selma Letícia Capinzaiki Ottonicar*  
*Glória Georges Feres*  
*Marta Lígia Pomim ValentimVanessa*
- 7 Perfil do bibliotecário universitário nos programas de formação para o desenvolvimento da Competência em Informação: o diálogo possível e necessário entre as universidades e a Rede de Bibliotecas das Unidades de Pesquisa (RBP) do MCTIC 153-166  
*Rafael Barcelos Santos*  
*Elmira Simeão*
- 8 Os fatores críticos de sucesso e os modelos de maturidade em gestão do conhecimento 167-186  
*Ieda Pelógia Martins Damian*

## **SOBRE OS AUTORES**

### ***Cynthia Neves Blasques Martins***

Mestre em Mídia e Tecnologia pela Unesp - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho; cuja pesquisa delineou diretrizes básicas para o gestor de produção audiovisual de entretenimento educativo, a fim de atender às demandas de um mercado emergente no Brasil. Graduada em Jornalismo pela mesma universidade (1999), pesquisa principalmente os seguintes temas: comunicação e educação, comunicação cidadã, competência em informação e midiática e aprendizagem cidadã. Possui experiência profissional nas áreas de assessoria em comunicação, design instrucional, produção midiática para educação médica continuada, assessoria de imprensa, produção e reportagem para jornalismo impresso, digital, rádio, locução e apresentação jornalística para rádio e TV.

### ***Camila Araújo dos Santos***

Mestre e Doutora em Ciência da Informação pelo PPGCI/UNESP/Marília Bacharel em Biblioteconomia pela UNESP/Marília (2008). Foi professora bolsista no Departamento de Ciência da Informação da UNESP/Marília em 2009-2010 na disciplina Disseminação da Informação. Professora substituta em 2012-2014 no Departamento de Ciência da Informação da UNESP/Marília para os cursos de Arquivologia e Biblioteconomia nas disciplinas: Normalização Documental; Elaboração de Projetos para Captação de Recursos; Formação e Atuação Profissional em Biblioteconomia; Desenvolvimento de Coleções; Metodologia Científica; Métodos Qualitativos aplicados à Ciência da Informação; Leitura Documental e Atuação Profissional em Biblioteconomia. Atua principalmente nos temas competência em informação, avaliação da competência em informação, modelos de competência em informação, currículo em Biblioteconomia, instrumentos de avaliação da competência em informação, parâmetros de verificação da competência em informação, habilidades e atitudes informacionais.

### ***Cristiana Aparecida Portero Yafushi***

Mestre e Doutoranda em Ciência da Informação – UNESP/Marília. Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas de Bauru/FIB (2011). Especialista em Gestão de Pessoas e Sistemas de Informação nas Faculdades Integradas de Bauru/FIB.

### ***Daniela Pereira dos Reis de Almeida***

Doutora em Ciência da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP/Marília (2007). Mestre em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2000). Graduada em Biblioteconomia pela Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP/Marília (1997). Atualmente é professora assistente doutora do Departamento de Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP/Marília nos cursos de

Arquivologia e Biblioteconomia. Foi tutora do Programa de Educação Tutorial de Biblioteconomia – PET MEC/SESu de março de 2009 a abril de 2012. É membro do grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional. Tem experiência na área de ensino em Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia e Arquivologia, atuando principalmente nos seguintes temas: formação e atuação do profissional da informação, formação em serviço do bibliotecário e do arquivista e educação continuada e aprendizagem organizacional.

***Elmira Melo Simeão***

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (2003), com mestrado em Comunicação e Cultura na Universidade Federal do Rio de Janeiro (1998). Representante da Universidade de Brasília no convênio com a Universidad Complutense de Madrid (UCM), onde mantém contato com pesquisadores nos departamentos de Biblioteconomia e Ciência da Informação e Documentação da UCM. É líder do grupo de Pesquisa Competência Informacional certificado pelo Conselho Nacional de Pesquisa do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT).

***Erick Pacheli Pereira***

Discente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UNESP, Campus Marília, na Linha de Pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação. Desenvolve o projeto Cultura Informacional na Tomada de Decisão em MPEs, sob orientação da Profª Dra. Rosângela Formentini Caldas. Pós-graduando em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Bauru. Membro participante do Grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional, da Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus Marília. Graduado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Paulista (2012). Atualmente é gerente de projetos de Comunicação e Tecnologia da Agência Revelare de Comunicação e Tecnologia. Tem experiência na área de Comunicação, Propaganda, Marketing e Tecnologia.

***Fernanda Furio Crivellaro***

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP campus Marília, possui graduação em Ciência Contábeis pelo Unisalesiano de Lins (2014), graduação em Administração pelo Unisalesiano de Lins (2011) e especialização em Gerência Contábil, financeira e Auditoria pelo Unisalesiano de Lins (2014). Atualmente é Fiscal da Receita Tributária da Prefeitura Municipal de Lins.

***Glória Georges Feres***

Graduação em Biblioteconomia e Documentação pela Escola de Biblioteconomia e Documentação de São Carlos – EBDSC (1977). Especialização em Documentação pela Fundação Escola de Sociologia e

Política de São Paulo – FESPESP (1980). Mestrado em Educação para a Ciência pela Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho-UNESP/Bauru (2001) e Doutorado em Educação para a Ciência pela Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho-UNESP/Bauru (2010). Atualmente é Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências (UNESP – FFC/Marília). Integrante da Linha de Pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação. Membro do Grupo de Pesquisa em Ensino de Ciências. Diretora da Divisão de Biblioteca da UNESP Bauru no período de 1989 a 2004. Diretora de Comunicação e Publicação da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários Cientistas da Informação (FEBAB: 2002-2008). Editora Científica da *RBBB – Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação* (2008-2011). Membro do Comitê de Estudo da Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT CB-14 (1980-1986).

#### ***Heloá Cristina Camargo de Oliveira***

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/Marília. Possui graduação em Biblioteconomia pela Universidade Estadual de Londrina (2009). Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia, atuando principalmente nos seguintes temas: mediação da informação, *second life*, práticas de incentivo à leitura, ambientes virtuais de aprendizagem e leitura.

#### ***Ieda Pelógia Martins Damian***

Docente da Universidade de São Paulo no curso de graduação em Ciência da Informação e Documentação do Departamento de Educação, Comunicação e Informação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras - FFCLRP/USP. Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação na Unesp - Marília - SP. Possui graduação em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (1994), mestrado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP (2009), doutorado em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP (2012). Áreas de concentração: gestão da informação e do conhecimento, serviços de referência e informação, redes de informação, base de dados, administração de varejo, sistemas de informação, comércio e governo eletrônicos.

#### ***Maria Fabiana Izídio de Almeida***

Mestranda em Ciência da Informação, área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento, linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Especialista em Gestão de Documentos e Informações: Teoria e Prática Arquivística pela Faculdade Integrada AVM (2012), Técnica Jurídica pelo ETEC Antônio Devisate (2012). Bacharel em Arquivologia pela Universidade Estadual de Londrina (2007). Foi participante do Projeto Integrado Arquivos: tratamento, recuperação e disseminação da informação e integrante do subprojeto Metodologias para gestão da informação orgânica. Arquivista na

empresa Marilan Alimentos S/A , tem como foco transformar a massa de documentos acumulada em verdadeira ferramenta de trabalho, capaz de atender as diferentes necessidades da empresa: auditorias, ações trabalhistas, fiscalizações e setores, no que tange o acesso ágil às informações. Por meio de organização, gerenciamento, avaliação de documentos e elaboração de instrumentos arquivísticos: tabela de temporalidade, padronização dos procedimentos, classificação, obtêm ótimos resultados nos arquivos dos setores de RH, Contábil e Fiscal

***Marta Lígia Pomim Valentim***

Pós-Doutorado pela Universidad de Salamanca, Espanha, em 2011-2012. Livre Docente em Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional pela UNESP. Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), em 2001. Mestre pela PUC-Campinas, em 1995. Docente de graduação e pós-graduação da Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília). Bolsista Produtividade em Pesquisa (PQ) do CNPq na área de inteligência competitiva organizacional, gestão da informação, gestão do conhecimento e cultura informacional. Líder do Grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional. Coordena o projeto de pesquisa “Percepções do valor da informação: a importância da gestão da informação e do conhecimento em ambientes empresariais”. Organizadora autora de vários livros na área. Exerceu o cargo de Vice-Presidente da Asociación de Educación e Investigación en Ciencia de la Información de Iberoamérica y el Caribe (EDICIC), gestão 2009-2011. Exerceu a coordenação do Grupo de Trabalho “Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações” (GT-4), da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), gestão 2009-2010. Exerceu o cargo de Presidente da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN), gestão 2001-2004.

***Rafaela Cristina de Jesus***

Graduação em Biblioteconomia da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Campus de Marília no qual foi bolsista de Iniciação Científica pelo CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), com o projeto de pesquisa:;A política de indexação em Bibliotecas Universitárias do Brasil com destaque na região Sudeste; , orientado pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariângela Spotti Lopes Fujita, do Departamento de Ciência da Informação, Unesp Marília e Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 1C. Atualmente é mestranda no programa de pós-graduação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) - Campus de Marília e integrante do grupo de pesquisa; Representação temática da Informação.

***Regina Celia Baptista Belluzzo***

Possui graduação em Biblioteconomia e Documentação pela Escola de

Biblioteconomia e Documentação de São Carlos (1966), graduação em Direito pela Faculdade de Direito de São Carlos (1972), mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989) e doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1995). Atualmente é professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (UNESP-Marília, integrante da Linha de Pesquisa “Gestão, Mediação e Uso da Informação” e do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (UNESP-Bauru), . Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Gestão da Qualidade em Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: competência em informação, bibliotecas universitárias, gestão da informação, sociedade do conhecimento.

***Ricardo Biasoto Manacero***

Mestrando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho; (UNESP - Marília). Possui graduação em Biblioteconomia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2014). Atualmente é editor gerente da Universidade Estadual de Campinas. Tem experiência na área de Biblioteconomia com ênfase em estudos bibliométricos.

***Selma Letícia Capinzaiki Ottonicar***

Atualmente é aluna de Doutorado da Universidade Estadual Paulista - UNESP (Câmpus Marília) do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista - UNESP (Câmpus Marília) e durante a vigência do curso recebeu bolsa CAPES. Membro do grupo de pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho. Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia - FATEC (Garça), onde realizou iniciação científica, monitora do curso de inglês e foi considerada aluna Destaque do curso de Gestão Empresarial (Lions Club de Garça). Recebeu uma bolsa de estudos do Centro Paula Souza em 2013, baseada em seu desempenho escolar, para cursar espanhol na cidade de Córdoba, Argentina. Tem experiência em pesquisa no âmbito da Competência em Informação (CoInfo) e sua relação com as organizações contemporâneas. Também tem interesse em pesquisar Clusters, Micro e Pequenas Empresas, Gestão do Conhecimento, Vantagem Competitiva e Inteligência Competitiva de modo a relacionar os conhecimentos de Gestão com a área da Ciência da Informação.

***Tainah Schuindt Ferrari Veras***

Formada em Comunicação Social com habilitação em Rádio e TV pela UNESP, pós-graduada em Marketing e Comunicação pelo INPG, mestra em Comunicação pela UNESP e doutoranda em Comunicação pela mesma instituição, além de participante do Grupo de Pesquisa &CIG - Comunicação, Inovação e Gestão; da referida universidade. Realizou intercâmbio de um ano para a França ainda no Ensino Médio e possui experiência em comunicação em áreas como publicidade, roteiro audiovisual, comunicação organizacional e

marketing. Atualmente trabalha como consultora, redatora e professora em cursos de graduação e pós-graduação, e desenvolve pesquisas sobre o nexos entre Comunicação, Aprendizagem e Inovação nas organizações, especialmente nas micro e pequenas empresas.

***Vanessa Cristina Bissoli dos Santos***

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista UNESP/Marília. Especialista em Comunicação Mercadológica pelas Faculdades Integradas de Bauru – FIB (2011). Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pelo Centro Universitário Eurípides de Marília – Univem (2007). Graduada em Administração com Habilitação em Marketing pelo Centro Universitário Eurípides de Marília – Univem (2005). Professora do curso de graduação em Administração da Faculdade de Direito da Alta Paulista (FADAP/FAP) e do curso de graduação de Ciências Contábeis da IESG. Trabalha como Assistente de Marketing na empresa Mizumo (que é uma unidade de negócios do grupo Jacto), na área de inteligência competitiva desenvolvendo estudos direcionados a tomada de decisões estratégicas da organização.

***Washington Luiz Tomaz***

Mestrando do Programa de Pós Graduação da Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Marília. Especialista em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Bauru. Graduado em Administração pela Universidade Sagrado Coração - USC/Bauru. Possui Licenciatura em Administração obtido através do Programa Especial de Formação Pedagógica - PROFOP - 19ª Turma, oferecido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campus de Cornélio Procopio. Membro participante do Grupo de Pesquisa; CIG - Comunicação, Inovação e Gestão, da Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Bauru. Atualmente é professor de Curso Técnico da Área de Gestão e Negócios da ETEC Cidade do Livro, na cidade de Lençóis Paulista e da ETEC Joaquim Ferreira do Amaral, na cidade de Jahú - SP, pertencentes ao Centro Paula Souza, autarquia estadual vinculada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI). Possui experiência profissional na área administrativa e de recursos humanos - gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento e departamento de pessoal, em empresas privadas e públicas. Tem interesse e desenvolve pesquisas nas seguintes temáticas: ciência da informação, cultura informacional, cultura organizacional, gestão do conhecimento, cultura de inovação, comunicação empresarial, micro e pequena empresa e gestão de pessoas.

## **APRESENTAÇÃO**

Desde suas origens nos anos 70, nos Estados Unidos, que a Competência em Informação (CoInfo) vem se transformando de área emergente para estratégica no contexto da sociedade contemporânea.

No Brasil, ainda é um tema que se encontra em consolidação e que requer estudos e pesquisas que possam oferecer o apoio de base teórica que traga consigo a garantia de sua aplicação aos diferentes ambientes organizacionais, destacando-se, principalmente aquelas envolvidas com a necessidade de adoção de novas condutas de gestão para o enfrentamento dos desafios de uma economia informacional, onde o conhecimento é fator crítico de sucesso.

Nesse cenário, acredita-se que esta obra, resultante da contribuição de experiências acadêmico- pedagógicas desenvolvidas em Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação (UNESP e UnB) possam levar a um exercício dialógico e reflexivo, transcendendo a sala de aula, propiciando aos pesquisadores, docentes e discentes algumas produções de natureza introdutória ao complexo campo que articula as áreas de Gestão de Pessoas, Aprendizagem Organizacional e a CoInfo.

Busca-se, com a disseminação desta obra, oferecer oportunidades de natureza vária aqueles que se interessam pelos temas em foco, permitindo a identificação de novas visões que, certamente, propiciarão novas ideias que agregarão valor àquelas que foram apresentadas.

Agradeço a todos que colaboraram, incentivaram e acreditaram e que permitiram que as Ideias e Ideais fossem compartilhados.

**Profa. Dra. Regina Celia Baptista Belluzzo**

**PPGCI-UNESP- Marília**

## Capítulo 1

### NOVAS CONDUTAS DE GESTÃO DE PESSOAS, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: UMA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA

**Regina Celia Baptista Belluzzo**

**Daniela Pereira dos Reis**

#### INTRODUÇÃO

Presenciamos, continuamente, uma verdadeira avalanche de mudanças que diretamente têm impactado o curso normal não só das economias mundiais, mas, principalmente a relação capital *versus* trabalho. Em verdade, as mudanças sempre existiram. Porém, atualmente elas são constantes e a velocidade com que ocorrem é cada vez maior. A atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência. Assim, as organizações precisam ajustar-se aos novos cenários, sendo que o ser humano, em meio a essa turbulência, é o principal fator de vantagem competitiva.

Vivemos, ainda, um processo de transição de modelos de gestão em muitas organizações. O sistema corporativo, extremamente hierarquizado, com baixo valor agregado está dando lugar às novas condutas: mais agilidade, rapidez, com poucos níveis hierárquicos, focado no cliente e com a revisão permanente dos processos apoiada em melhorias contínuas.

Certamente, existem questões e aspectos conceituais na área de gestão que requerem a necessidade de um maior entendimento, a partir de um dos significados da nossa existência – o trabalho, enquanto uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção. Assim, para Antunes (2002) o trabalho demonstra hoje formas contemporâneas de vigência, com a emergência de novas configurações de trabalhadores, formas inovadoras de interpenetração entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre o sistema industrial e de serviços, entre as laborativas e de concepção e entre o conhecimento científico.

É preciso explicitar a importância das pessoas e de como lidar com elas pode influenciar os resultados das organizações, bem como abrir caminhos para novas pesquisas

relacionadas ao tema e suas peculiaridades. Este é o propósito deste capítulo, esperando que possa contribuir para melhor compreensão de como estabelecer uma conexão ideal entre a teoria e a prática sobre os temas que envolvem as novas condutas de gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e os princípios que norteiam a competência em informação (CoInfo), relatando experiência didática que foi desenvolvida com os alunos do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI- UNESP-Marília), em disciplina oferecida no 2º semestre de 2016, junto à Linha de Pesquisa “Gestão, Mediação e Uso da Informação”, cujo ementário compreendeu: reflexões e práticas sobre aprendizagem organizacional e gestão de pessoas à luz de outros conceitos encontrados na ciência da informação e em áreas correlatas. No imbricado entrelaçamento desses conceitos complexos, o resultado pretendido foi um marco de compreensão para a vinculação entre a gestão de pessoas e aprendizagem organizacional sob a ótica da competência em informação.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Inicia-se por destacar que, desde o final do século passado, de acordo com Kanaane (1995), do ponto de vista sociológico, existe uma importância para o trabalho e os trabalhadores, os quais assumem assim uma vida coletiva. Na sociedade moderna, as aplicações da Sociologia do Trabalho, ciência dedicada aos estudos dessa área, estão presentes nos grupos que compõem uma organização, sendo uma abordagem fundamental para a estratificação e mobilidade sociais.

Por outro lado, existe também o ponto de vista psicológico do trabalho, pois ele provoca diferentes graus de motivação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual este desempenha sua atividade profissional, sendo fundamental para a compreensão da motivação e satisfação das pessoas. A interdependência entre o homem e o seu trabalho é intermediada por vetores de natureza vária: administrativos, tecnológicos, sociais, políticos, ideológicos, comportamentais, além de outros. (KANAANE, 1995).

A tecnologia surgiu e, com ela, a introdução de modificações significativas nas concepções do trabalho, evidenciando-se um grande *gap* entre as técnicas dos sistemas produtivos e a Gestão de Pessoas, cuja principal finalidade é buscar o equilíbrio entre os objetivos das pessoas e da organização. Entretanto, apesar dessa modalidade de gestão ser um assunto atual na área de Administração, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática como seria ideal, muito embora não se deva esquecer que não existe organização sem as pessoas. O sucesso das organizações é

decorrente das pessoas. Portanto, não se deve esquecer que o elemento fundamental de todo o processo produtivo foi e tem sido as pessoas e sua capacidade de acumular e gerar conhecimento. Desse modo, os sistemas corporativos burocráticos, extremamente hierarquizados e com baixo valor agregado, precisam dar lugar a um novo modelo denominado como *Gestão de Pessoas* em substituição à tradicional *Administração de Recursos Humanos*.

Vale lembrar que o termo Gestão de Pessoas, de acordo com Fischer (2001), não significa, apenas, a tentativa de se substituir a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. O seu uso procura ressaltar o caráter da ação - a gestão, tendo como seu foco central - as pessoas – ressaltando-se que o papel do homem no trabalho vem se transformando. As características mais humanas - o saber, a intuição e a criatividade são sinônimos de valorização.

Assim, é preciso que se gerenciem as relações com e entre as pessoas e que não mais as consideremos como meros "recursos" que devem ser otimizados. Esse novo modelo requer maior flexibilização hierárquica, foco no cliente interno e externo e que comporte a revisão permanente de processos para garantir a melhoria contínua. Existem algumas forças representadas por diretrizes e indicadores que vêm regulando ações para a adoção de novas condutas nas organizações. Uma descrição sucinta desses parâmetros que vêm norteando a gestão de pessoas nas organizações é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1- Síntese Comparativa de Indicadores Tradicionais e Inovadores adotados na Gestão de Pessoas



Fonte: Dias: Belluzzo (2003)

As organizações necessitam adotar uma abordagem que as veja como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência. O cenário social atual requer que as organizações ofereçam meios para que se formem comunidades humanas de trabalho em seus contextos, migrando de uma condição de “suporte” para uma situação de “competência”. Há necessidade de conhecimento de como, quando e porque as pessoas/equipes precisam ser gerenciadas.

Para tanto, para Chiavenato (2008) existem processos de gestão de pessoas nas organizações, envolvendo, em síntese:

- Provisão de pessoas necessárias e adequadas
- Aplicação de pessoas aos seus cargos e funções
- Manutenção de pessoas, dotando-as de competências
- Liderança e acompanhamento das pessoas

Tais dimensões acham-se fortemente marcadas por estilos adotados pelos gestores que dirigem e orientam o comportamento das pessoas em seus espaços de trabalho, decorrentes de suas suposições e crenças a respeito da natureza humana, sintetizadas conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios Fundamentais das Concepções sobre a Natureza Humana

Teoria X	Teoria Y	Teoria Z
<p>1 Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitam sempre que podem.</p> <p>2 Toda organização tem objetivos e, para atingi-los, as pessoas devem ser compelidas, controladas e até mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados nessa direção.</p> <p>3 As pessoas, em geral, preferem ser dirigidas a dirigir.</p> <p>4 As pessoas, em geral, evitam assumir responsabilidades.</p> <p>5 As pessoas, em geral, têm pouca ambição.</p> <p>6 As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a segurança e o bem-estar.</p>	<p>1 O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo das condições.</p> <p>2 As pessoas podem ter autocontrole e autodirigir-se, desde que convencidas e comprometidas, não sendo o controle externo e as ameaças os únicos meios de estimulá-las.</p> <p>3 As recompensas no trabalho estão ligadas aos compromissos assumidos.</p> <p>4 As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.</p> <p>5 As pessoas são criativas e imaginativas.</p> <p>6 O potencial intelectual humano médio está longe de ser totalmente utilizado, mas, é necessário que haja esforço nesse sentido.</p>	<p>1 O trabalho deve ser fonte de satisfação e realização humana.</p> <p>2 As decisões no trabalho devem ser o resultado de participação e consenso das pessoas.</p> <p>3 A satisfação e realização no trabalho estão ligadas ao compromisso e comprometimento assumidos individual e coletivamente.</p> <p>4 As pessoas que atuam em comunidades humanas e têm aspirações coletivas conhecem e assumem responsabilidades.</p> <p>5 As pessoas, com seus talentos, permitem fazer do espaço de trabalho um lugar de construção e expressão.</p> <p>6 As pessoas agregam valor à produtividade mediante a existência de uma visão cooperativa associada à confiança e credibilidade.</p>

Fonte: Chiavenato (2008).

A pergunta que paira no ar é quase sempre: qual seria o melhor sistema de gestão de pessoas? O que se pode recomendar é a migração para o estilo participativo no qual: as decisões são totalmente delegadas, a comunicação é compartilhada e produtiva, o trabalho é realizado por equipes com base em alta confiança mútua e comprometimento com uma missão e objetivos comuns. Além disso, nesse estilo de gestão, a ênfase acha-se voltada para recompensas sociais e naturais e as punições são aplicadas muito raramente e definidas por consenso (CHIAVENATO, 2008).

Por outro lado, convém salientar que a adoção de novas condutas de gestão traz consigo a necessidade de reestruturar as imagens que guiam as ações adotando novos conceitos, novos comportamentos, convicções e valores que acompanhem a evolução dos tempos (MORGAN, 1996). Isso significa que as mudanças das estruturas organizacionais perpassam pela mudança dos modelos mentais das pessoas que compõem as organizações (MORGAN, 1996; SENGE, 1990; KIM, 1993).

Em uma sociedade multidiversa como a que vivenciamos, todas as ações humanas acham-se comprometidas com a visão de mundo das pessoas. Qualquer postura ou atitude face à mudança é construída a partir da recepção da informação e sua aplicação ao bem comum, sendo o ser humano a figura principal na formatação de novos tempos.

Algumas considerações são oportunas nesse novo cenário. O Conhecimento está em alta nesta era do capital humano, porém, conhecimento só não é suficiente. É preciso que ele possa ser aplicado em ações que gerarão as soluções para os problemas ou desafios que nos são apresentados frente à uma sociedade altamente dinâmica, instável e em rápida evolução. O conhecimento pode ser considerado como sendo o principal ativo das organizações e a chave da vantagem competitiva, pois, são as pessoas que agregam o valor que transforma os dados e informações em conhecimento.

Por sua vez, embora o conhecimento se relacione com dados e informação, ele não é nem uma coisa e nem outra (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os dados descrevem apenas parte daquilo que se considera um fato. Não fornecem julgamento, interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão. A informação tem significado e se organiza para alguma finalidade. Já o conhecimento é mais amplo, originando-se e sendo aplicado na mente das pessoas e costuma estar representado não só em documentos, mas também em processos, práticas e normas no âmbito das organizações. O conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva dos dados. Entretanto, é

preciso que a mediação humana faça esse trabalho de conversão, o que exige a existência de novas competências.

Acredita-se que a capacitação das pessoas será um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das organizações nesses novos tempos. A prontidão para agir é outro ponto importante. Precisamos contar com pessoas proativas que possam e queiram ousar, correndo riscos e criando oportunidades em busca de soluções inovadoras para antigos problemas e que se sintam motivadas a fazer isso. A explosão do conhecimento e o ritmo acelerado das mudanças sociais exigem respostas bastante ágeis e sem precedentes na história das organizações. Assim, prosperar é empreender saltos significativos em competitividade. Para tanto, certamente há um único caminho alternativo: pessoas e organizações devem aprender mais rapidamente e, portanto, para dar conta das inovações do mundo contemporâneo é preciso:

- Manejar bem o conhecimento como instrumento fundamental de um processo inovador, o que vai além da memorização e simples cópia.
- Humanizar o conhecimento, tornando-o instrumento de educação e de construção.

Por esse motivo, faz muito sentido lembrar que, ao final do século XX, surge uma nova área de atenção que se denomina como Educação Corporativa (MEISTER, 1999) para ressaltar vários componentes cruciais dessa modernidade, que podem ser sintetizados como segue:

- O caráter educativo do processo profissionalizante que precisa predominar sobre todos os outros, porque atualmente não se trata apenas de inserir-se no mercado, mas há uma exigência do envolvimento das pessoas e das organizações no contexto da cidadania.
- Saber pensar e aprender a aprender juntos não se restringem a simples condições de estilo formal e inovador, mas, sobretudo dizem respeito à qualidade política de quem, ao mesmo tempo, tem capacidades e habilidades desenvolvidas para lidar bem com o conhecimento e humanizá-lo.
- O centro de atenção de qualquer profissão não é “fazer”, mas sim “querer e saber fazer”, portanto, uma competência inovadora permanente.
- Todo profissional de verdade, não é aquele que simplesmente “adquiriu” uma profissão, mas aquele que estuda sempre, para poder acompanhar e até mesmo se

antecipar a uma realidade em mutação contínua. Isso torna a Educação Corporativa como o grande desafio da reconstrução.

Atualmente, essa área dá lugar ao conceito mais amplo e que compreende a Aprendizagem Organizacional (AO) que tem como foco a organização que “aprende” (*learning organization*) preconizada por Senge (1990), isto é, que desenvolve habilidades para identificar, adquirir, resgatar, criar e gerar novos conhecimentos, modificando seu comportamento ao refletir sobre esses novos conhecimentos gerados e apoiando-se em novas formas de pensar e agir (TARAPANOFF, 2011). Pode-se dizer que a AO é uma junção de conhecimentos formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados. Entretanto, a criação de ambientes de ensino e aprendizagem com base nos objetivos organizacionais requer a identificação de competências individuais e organizacionais, de acordo com Tarapanoff (2011). Essa é uma questão estratégica para a gestão da informação, do conhecimento e da inovação no cenário social contemporâneo., sendo que muitas organizações, então, procuram orientar e implementar o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências.

Mas o que seria a competência? Suas origens remontam ao final da Idade Média, quando esse termo era utilizado essencialmente na linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde, essa expressão veio a designar o reconhecimento social quanto à capacidade de alguém de se pronunciar a respeito de um dado assunto, para posteriormente referir-se à qualificação de pessoa capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERTI-JAMATI, 1997; LE BOTERF, 1999).

Vamos considerar, para efeito deste capítulo, que a competência compreende o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com efetividade, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) além de valores (CHAVE). Desse modo, pode-se dizer que a competência é vista como um ‘resultado’ abrangente da aprendizagem e compreende o conjunto do CHA (MCCLELLAND, 1973; DURAND, 2000). Essa concepção é ampliada com o acréscimo de duas letras, dois conceitos e duas preocupações – CHAVE, onde “V” significa “Valores”, o que implica que a pessoa quando produzir deverá visar ao bem social, o interesse maior, sem ferir princípios básicos como a ética e o respeito e o “E” corresponde à Emoção, Entusiasmo, Entorno e Energia, elementos que renovam e fortalecem o conceito de competência (MACARENCO; DAMIÃO, 2008).

Ressalte-se, entretanto, que tais dimensões da competência são interdependentes e o seu desenvolvimento só ocorre mediante a aprendizagem individual ou coletiva, envolvendo simultaneamente todas as dimensões, em torno de um objetivo pré-estabelecido.

Em síntese, existem inúmeras questões a serem debatidas ainda sobre a competência, porém, como a nossa intenção é apenas levar a tais reflexões, assim, para efeito de melhor compreensão a respeito, coloca-se a competência como sendo um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social.

O ponto vital do desenvolvimento de competências na sociedade contemporânea não é mais somente o acesso à informação e sim o resultado do seu uso inteligente. Sendo tendencialmente abundante no plano quantitativo, o seu valor decorre mais da capacidade de uso do que da mera disponibilidade. A criatividade é assim uma das características marcantes da sociedade da informação, tanto em nível individual como coletivo. Em decorrência, o paradigma norteador não é mais o mero acesso à informação, mas sim o que fazer com ele para que haja intervenção salutar na realidade.

O uso do conceito de competência permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos (DUTRA, 2004; FISCHER, 2002; ZARIFIAN, 2001) denominada como Gestão de Pessoas e de Competências, considerada como modelo que é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade isto porque as pessoas por sua vez, ao desenvolver sua competência individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004).

Pode-se entender a Gestão de Pessoas e de Competências (GPC) como sendo um tema relativamente recente no Brasil, e que cada vez mais desperta o interesse nos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas nas organizações. O objetivo da GPC é substituir o tradicional levantamento das necessidades e carências de capacitação por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à organização em que atuam profissionalmente (CHIAVENATO, 2005). Nesse sentido, Rocha-Pinto (et al. 2007) mencionam que a GPC requer que a organização identifique as lacunas ou deficiências entre os seus colaboradores que possam

causar bloqueio ou retardar a obtenção dos seus macro objetivos estratégicos. Desse modo, vale lembrar que a GPC é articulada visando à captação da necessidade da organização em alinhar seus objetivos com os de seu quadro de pessoas, para que seja alcançada a maximização nos resultados, agregando valor mensurável à organização, criando-se a vantagem competitiva em mercado de negócios onde se insere.

Existem alguns aspectos considerados de importância para a GPC que podem ser sintetizados como segue:

- Cultura organizacional- é influenciada pelos valores e culturas locais, e determina de que tipo a empresa é, sua política, metas e até mesmo o segmento de mercado que irá atingir. Foi definida por Chiavenato (2005, p. 37) como sendo:

[...] um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas (CHIAVENATO, 2005, p.37).

- Comprometimento da gestão - Deverá haver um alinhamento entre a alta gestão e as competências para que as estratégias sejam concretizadas.
- Articulação entre competências e estratégias organizacionais – Considerar que a estratégia organizacional é fundamental para a definição das competências inerentes ao modelo de gestão proposto, e o alcance dos resultados depende do alinhamento entre ambas.

O sucesso da GPC não depende somente das estratégias da organização, mas até mesmo do interesse dos colaboradores em se adaptar ao modelo e desenvolver suas competências individuais. Trata-se de um cenário onde os menos capacitados serão excluídos do ambiente da organização, dando espaço aqueles que podem apresentar maior capital intelectual.

Por sua vez, considerando-se o que foi exposto, é importante destacar que a GPC precisa considerar que, na análise de sociólogos tais como Castells (2003) e Lévy (2000) encontram-se as chamadas “sociedades em rede” e as “ info-estruturas de conexão”, de onde decorrem as novas formas de pensar e de se relacionar com a realidade, considerando-se também a existência das “ economias informacionais” e a necessidade de implementação de uma “ cultura de informação” (PONJUÁN, 2002). Nessas ambiências é que está inserida a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades de acesso e uso da informação - a *information literacy* ou competência em informação (CoInfo) – justapostas e análogas às questões denominadas como “ analfabetismo funcional”. Utiliza-

se a expressão – Competência em Informação – por entender que representa melhor a sua compreensão semântica e também porque a UNESCO definiu essa terminologia como sendo a tradução a ser adotada para o Brasil em documento oficial e a insere em sua logomarca (HORTON JR, 2013). A sigla CoInFo está sendo utilizada também porque acreditamos ser importante contar com referencial que a diferencie de CI – Ciência da Informação - e para termos algo similar à ALFIN, COMPINFO, INFOLIT etc., além de haver sido referendada como uma das recomendações da Carta de Marília (2014).

Cabe lembrar que as grandes descobertas da humanidade estão sempre ligadas às grandes revoluções sociais. Assim, a criação da escrita e da imprensa: a primeira permitiu a conservação dos registros do conhecimento, o que gerou a expansão cultural que vivenciamos atualmente; a segunda, proporcionou o acesso a esse conhecimento, em uma tendência de socialização da cultura geral e de natureza científica. Agora, o momento implica na emergência de um novo processo revolucionário que envolve as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Portanto, adentra-se a uma fase mais avançada que traz como potencial a aceleração da integração entre produtores/ usuários e fontes de informação, o que requer uma sólida base educacional e cultural no ambiente das organizações contemporâneas.

Características são apontadas como sendo inerentes à informação – complexidade, estabelecimento de novas conexões e atualização constante - e direcionam a uma nova concepção de Educação e às novas formas de ver a formação de pessoas. Assim, não mais se deve pensar em dotá-las de saberes e técnicas básicas que prenunciem a preparação para a execução de tarefas pré-determinadas, de natureza repetitiva e especializada. É preciso antes formar pessoas responsáveis pela sua auto formação, capazes de se atualizar constantemente e de aplicar suas capacidades de autoaprendizagem, em contexto que se denomina como *life long learning* ou aprendizado ao longo da vida.

As práticas informacionais herdadas das gerações anteriores se tornaram ultrapassadas rapidamente, desde a década de 70 e cada vez mais, com a generalização das redes eletrônicas de informação.

A noção de atitudes para o uso da informação surgiu com os movimentos que se desenvolveram de forma paralela em diferentes partes do mundo, a partir dos anos 80. Trata-se de um conjunto de atitudes referentes ao uso e domínio da informação, em quaisquer dos formatos em que se apresente, bem como das tecnologias que dão acesso à informação: capacidades, conhecimentos e atitudes relacionadas com a identificação das necessidades de informação, conhecimentos das fontes de informação, elaboração de

estratégias de busca e localização da informação, avaliação da informação encontrada, sua interpretação e síntese, reformulação e comunicação – processos apoiados em uma perspectiva de solução de problemas (BERNHARD, 2002). Tais processos podem ser desenvolvidos em parte mediante o manejo das tecnologias da informação, a utilização de métodos válidos de pesquisa, porém, sobretudo por meio do pensamento crítico e da racionalidade humana. Assim, a competência em informação se inicia e estende a aprendizagem ao longo da vida por meio de uma série de habilidades que podem incluir o uso de tecnologias, porém, são em última análise independentes das mesmas (ACRL, 2000).

A competência em informação (CoInfo), inegavelmente, está ligada ao aprendizado e à capacidade de criar significado a partir da informação, sendo uma condição indispensável que as pessoas saibam “aprender a aprender” e realizem o “aprendizado ao longo da vida”. Para Bruce (2003) a CoInfo compreende um conjunto de atitudes para localizar, manipular e utilizar a informação de forma eficaz para uma grande variedade de finalidades, constituindo-se uma habilidade que permite às pessoas confrontar com eficácia a tomada de decisão, a solução de problemas ou a investigação e também responsabilizarem-se pela própria formação e aprendizagem ao longo da vida e nas áreas de interesse pessoal ou profissional.

Lembrando que “o acesso e o uso crítico da informação e da tecnologia da informação são absolutamente vitais para a formação permanente [...] e ninguém pode se considerar intelectualmente preparado se não for competente em informação” (BRUCE, 2003, p.1), constata-se que a competência em informação está em perfeita sintonia com os paradigmas emergentes. Além disso, ressalta-se que as competências que foram indicadas por Marshall et al. (1996) para os profissionais da informação e que, acredita-se, serem as que se acham diretamente ligadas às questões relacionadas à Gestão de Pessoas e de Competências nas organizações:

- Ter conhecimento especialista do conteúdo dos recursos informacionais, inclusive a habilidade de avaliar criticamente e os filtrar.
- Desenvolver e gerenciar de modo adequado um custo efetivo acessível aos serviços de informação, alinhando-os às ações estratégicas da organização.
- Oferecer programas de educação aos clientes/usuários da informação.
- Avaliar a informação precisa e as necessidades de mercados, agregando valor aos serviços de informação e produtos para satisfazer aos clientes/usuários.

- Utilizar a tecnologia da informação e da comunicação apropriadas para adquirir, organizar e disseminar a informação.

- Desenvolver produtos de informação personalizados para clientes/usuários

- Avaliar os resultados do uso da informação e efetuar pesquisa de condutas relacionados à solução de problemas na gestão da informação.

- Oferecer consultoria para os assuntos de gestão da informação e do conhecimento.

Com apoio desse referencial, foi possível estabelecer inter-relação da gestão de pessoas e da aprendizagem organizacional com a competência em informação nos ambientes de trabalho, considerando-se os seguintes pressupostos, a partir das reflexões apresentadas por Garcia; Pinheiro (2005), sintetizados como segue:

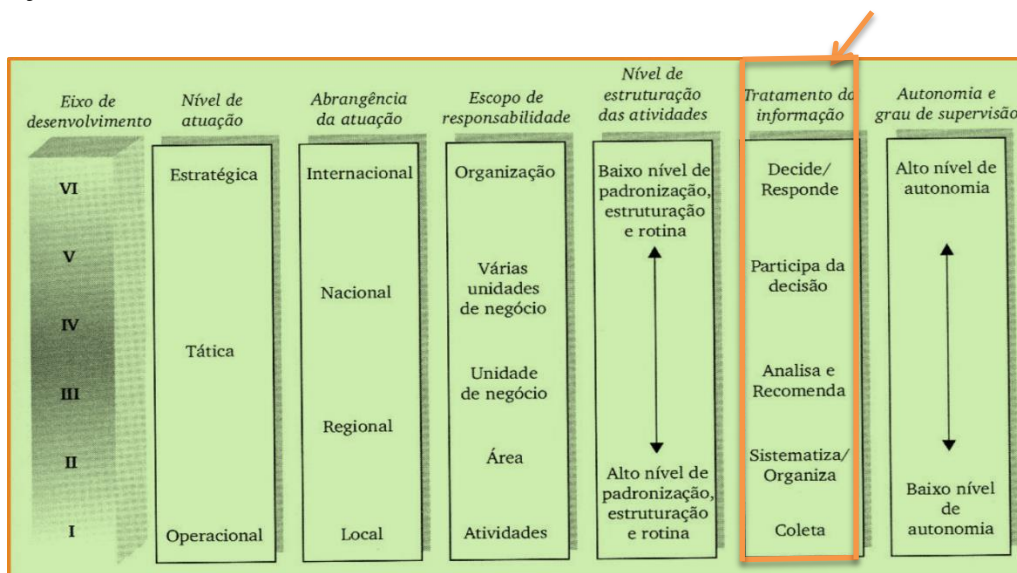
- O ponto de aproximação mais fundamental entre a CoInfo e a GPC a ser examinado é a ideia de que a CoInfo é um tipo específico de competência.
- Há escassez na literatura sobre a CoInfo nas organizações e pouquíssimas soluções práticas sobre como desenvolvê-la nesse contexto.
- Para suprir essa lacuna, uma estratégia seria aproveitar as experiências e as teorias sobre competências vindas da Administração, articulando-as ao domínio da CoInfo.
- Essa aproximação já foi explorada em alguns trabalhos (ANGULO, 2003; CAMACHO; TARRAGÓ, 2006; MIRANDA, 2004; MIRANDA, 2006), mas a sua pertinência em termos conceituais ainda não foi debatida (apud GARCIA ; PINHEIRO, 2015).
- A CoInfo é contextual e as normas que a compõem são referências a serem empregadas após a compreensão da realidade do indivíduo. O problema é que o campo da CoInfo ainda carece de soluções efetivas para obter tal compreensão, enquanto que no âmbito da GPC, a busca dessa compreensão está bem amparada.
- Existem desafios de implantação para a CoInfo em articulação com a GPC e sua resolução tem sido alcançada com boa eficácia nas organizações com GPC por meio da complexidade, sendo que mesmo que as atividades, tecnologias ou métodos de trabalho mudem, o nível de competência só mudará se tais atividades, tecnologias e métodos estiverem num patamar de complexidade diferente.

- É necessário compreender não apenas como funciona o ciclo da informação nas organizações, mas também entender como as organizações lidam com as competências na prática. Sem essa chave de mediação, sempre existirão dificuldades em transpor as teorias da CoInfo para a prática organizacional.

Para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, é possível inferir que a gestão de pessoas e de competências devem ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Somente assim a competência em informação representará, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para as pessoas nas organizações.

As organizações, independente de suas particularidades, mercado ou ramo de atuação, podem classificar as atribuições e responsabilidades de seus colaboradores segundo um conjunto estável de níveis de dificuldade/abstração - chamados “níveis de complexidade”. Esses níveis de uma organização dependem das variáveis que representam os diferentes níveis de abstração a que está sujeita, tendo em vista seu contexto, ramo de atuação, histórico de desenvolvimento etc... – uma delas está diretamente relacionada com a informação. (Figura 1).

Figura 1 - Principais variáveis envolvidas nos níveis de complexidade nas organizações



Fonte: Dutra (2004, p. 41).

Corroborando com esses princípios, Dudziak(2010, p. 7) menciona que a CoInfo tem importância “para indivíduos, trabalhadores e cidadãos, reforçando o papel da

informação na resolução de problemas e tomada de decisões”. Ainda, para Julien et al. (2011) no ambiente de negócios, principalmente como apoio na tomada de decisões, as habilidades relacionadas à CoInfo possuem um especial reconhecimento. Cada vez mais são necessárias pessoas capazes de absorver, analisar, integrar, criar e transmitir de forma eficaz a informação.

Uma relação positiva entre a CoInfo e o desempenho profissional, justificam o interesse das organizações e dos pesquisadores na real inserção da CoInfo nos diferentes contextos laborais (LI; HUNG, 2010). Destaca-se que a CoInfo no local de trabalho é fundamental, uma vez que pessoas agora e no futuro deverão ter acesso, gerenciar e usar o volume cada vez maior de informações fornecidas em uma variedade de formatos através de uma variedade de canais.

Recomenda-se que para uma real inserção e desenvolvimento da CoInfo no ambiente laboral, essa competência deveria ser abordada como parte integrante de um modelo de GPC, conhecido pelas organizações e aderente ao conceito de competência. Sem esse aporte, não haverá o elo entre as propostas teóricas e a realidade das organizações. Ressalta-se ainda, que alguns atributos e habilidades apontados por Goldstein (2016) deverão ser inseridos nessa relação entre a CoInfo e a GPC. São eles sintetizados nos Quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2- Relações entre atributos no mundo do trabalho e a competência em Informação (CoInfo)

Atributos	CoInfo (padrões básicos da ALA)	Inter-relação entre os atributos e a CoInfo
Aprendizado ativo	Avaliando a informação	Compreende as implicações de novas informações tanto para a resolução de problemas como para a tomada de decisões atuais e futuras
Escuta ativa	Determina a necessidade de informação Acessa a informação	Dando total atenção ao que outras pessoas estão dizendo, tomando o tempo para entender os pontos que estão sendo colocados, fazer perguntas conforme for apropriado e não interromper quando inapropriado
Pensar criticamente	Avalia a informação	Usando a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos de soluções alternativas, conclusões ou abordagens para problemas
Solucionar problemas complexos	Acessa e avalia a informação	Identifica problemas complexos e revisar informações envolvendo o desenvolvimentos e avaliação de opções e de implementação de soluções
Mediador/orientador	Usa a informação	Ensinar outras pessoas a fazer algo

Fonte: Adaptado de Goldstein (2016)

Quadro 3 - Relações entre habilidades no mundo do trabalho e a competência em Informação (CoInfo)

Habilidades	CoInfo (padrões básicos da ALA)	Inter-relação entre as habilidades e a CoInfo
Julgamento e decisão	Determina a necessidade e avalia a informação	Considerando os custos e benefícios das ações potenciais escolhendo os mais adequados
Utiliza estratégias de aprendizagem	Acessa a informação e avalia a informação	Seleciona e usa métodos e procedimentos de instrução adequados para as situações de aprender ou ensinar coisas novas
Monitoramento	Acessa a informação	Monitorando / realizando avaliação de desempenho de si mesmo e de outras pessoas ou de organizações para proceder às melhorias ou efetuar ações corretivas
Oralidade	Usa a informação	Falar com as outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz
Escrita	Usa a informação	Utiliza a comunicação escrita de modo eficaz e apropriado às necessidades do público a que se destina

Fonte: Adaptado de Goldstein (2016).

O que se busca demonstrar nos Quadros 2 e 3 é que a CoInfo tem padrões e indicadores que poderão ser utilizados de forma comparativa e integrada com os indicadores (atributos e habilidades) da GPC nas organizações. Observa-se também que as pessoas e a informação são os elementos mais importantes de uma organização, e, a partir de sua interação, cresce o novo conhecimento permitindo o desenvolvimento humano e organizacional, a inovação e o desenvolvimento social, sendo que a aprendizagem organizacional é o processo mediador de vital importância nesse contexto laboral, sendo necessário também utilizar uma abordagem teórica para contemplar as questões de ensino e aprendizagem nas organizações, esta última enquanto uma linha de ação da GPPC em interação com o desenvolvimento da CoInfo.

Para tanto, novas dimensões e subtemas também deverão ser considerados no que se refere à CoInfo em ambientes organizacionais envolvendo a GPC e a aprendizagem organizacional, em conformidade com o que se apresenta no Quadro 4.

Quadro 4 – Desenvolvimento e aplicações na GPC e na aprendizagem organizacional/CoInfo



Fonte: Adaptado de Schmidt; Shearer (2016)

O Quadro 4 requer a compreensão das dimensões: D1 (Informação, conhecimento e habilidades intelectuais); D2 (Equipes de profissionais competentes em informação); D3 (Gestão e acompanhamento da pesquisa/ ciência); e, D4 (Atitudes de engajamento, liderança e impactos) e sua aplicação aos ambientes de trabalho onde a GPC deverá ser aplicada para o desenvolvimento da CoInfo. Exemplificam-se de modo conceitual essas dimensões em relação aos subtemas, a saber:

- ✓ S1 – Base de conhecimento, habilidades cognitivas e criatividade: Conhecimento do tema, referencial teórico, busca da informação, fontes em diferentes formatos e linguagens. Análise, síntese, pensamento crítico, avaliação, solução de problemas e tomadas de decisão. Mentalidade questionadora, insight intelectual, inovação, construção de argumento e risco intelectual.
- ✓ S2 - Desenvolvimento pessoal e profissional, auto-gestão e qualidades pessoais: Entusiasmo, perseverança, integridade, autoconfiança, autorreflexão e responsabilidade social. Preparação e priorização, participação em grupos de pesquisa, gestão de equipes, comprometimento com mudanças, equilíbrio na atuação profissional. Gerenciamento de carreira, educação continuada, capacidade de resposta, trabalho em rede e consideração e estima.

- ✓ S3 - Atuação profissional, gestão da pesquisa, inovação e recursos: Saúde e segurança, princípios éticos e sustentabilidade, requisitos legais, normas de documentação e propriedade intelectual, respeito e confidencialidade, autoria e coautoria, boas práticas. Estratégias de pesquisa, planejamento e acompanhamento de projetos, gestão de dados de pesquisa, gestão de riscos e prospecção de cenários. Recursos disponíveis e aporte de recursos.
- ✓ S4 - Trabalho em equipe e em rede, comunicação e compartilhamento, avaliação: Colegiados, equipe de trabalho, gestão de pessoas, supervisão e orientação, influência e liderança, colaboração, igualdade e diversidade, sistemas de avaliação. Métodos e meios de comunicação organizacional e científica abertas, editoração e publicação. Ensino, engajamento social, empreendedorismo, políticas institucionais e públicas, sociedade e cultura, globalização e cidadania.

Segundo Illeris (2004) a aprendizagem organizacional é influenciada pela maneira como o contexto do trabalho é organizado e por sua função na sociedade contemporânea, envolvendo basicamente três elementos fundamentais: processos de aprendizagem das pessoas; ambiência técnica e organizacional; e, o ambiente sociocultural. Esse autor denomina a interação entre esses elementos constitui uma área de prática profissional, onde ocorre a aprendizagem no trabalho e, em decorrência o desenvolvimento de competência, destacando-se a CoInfo.

A GPC, em inter-relação com a CoInfo, propicia à organização ações que envolvem a aprendizagem formal e informal, o que favorece a criação de ambiente estimulador e facilitador de acesso e uso inteligente da informação, a construção do conhecimento e sua aplicação à transformação contínua da realidade que envolve a ambiência de negócio, trazendo consigo diferenciais de produtividade e competitividade, além de promover maior harmonia entre os interesses individuais e organizacionais.

## **DESENVOLVIMENTO DA DISCIPLINA**

Com fundamento nas abordagens teóricas sistematizadas e descritas que permitiram embasar o desenvolvimento da Disciplina de “Gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e competência em informação: novas condutas na sociedade contemporânea” ocorreram estratégias de ação que serão sintetizadas a seguir:

- Preliminares: Definição da área de Concentração (Informação, Tecnologia e Conhecimento) junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI-UNESP-Marília), Domínio Conexo (Gestão); Níveis de Mestrado e Doutorado; nº de créditos (6) e nº de horas (90, sendo 60 aulas teóricas e 30 práticas); Conteúdo Programático (1 Cenários de mudança e os desafios da

sociedade contemporânea; 2 A gestão de pessoas: enfoques modernos; 3 Aprendizagem organizacional e competências: novos horizontes de gestão; 4 Competência em informação: desenvolvimento e inter-relações com a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas; 5 Pannel de interação: uma construção coletiva).

- Definição de Objetivos: Fornecer aos alunos os conceitos básicos e visão sistêmica da gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e a competência em informação nas organizações contemporâneas. Propiciar aos alunos um entendimento amplo do cenário de mudanças nas organizações frente às exigências da sociedade contemporânea, ressaltando-se os principais impactos que estão ocorrendo na área de gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e o desenvolvimento da competência em informação. Levar os alunos à reflexão e compreensão sobre as questões de gestão de pessoas e o aprendizado nas organizações que promovem ações, identificando suas políticas e práticas de acesso e uso inteligente da informação para a construção de conhecimento e sua aplicação à realidade organizacional. Oferecer aos alunos um panorama sobre as principais tendências e perspectivas do acesso, uso da informação e da construção do conhecimento mediante práticas que possam subsidiar ações voltadas à internalização e adoção de novas posturas sob enfoque da ressignificação de princípios de gestão.
- Definição da Metodologia de Ensino: optando-se por desenvolver aulas expositivas apoiadas em palestras dialogadas, atividades de leitura, análise, discussão e síntese de textos; trabalhos individuais e em equipe, com apoio de dinâmicas de grupo; e, elaboração e apresentação de seminários.
- Definição de Critérios de Avaliação da Aprendizagem: os resultados da aprendizagem foram definidos por uma avaliação da apresentação de seminários em equipe e trabalhos individuais referentes à bibliografia da disciplina, pela participação individual nas discussões em sala de aula e pela apresentação de um trabalho final.

O período de oferecimento da disciplina foi concentrado de 13 de outubro a 01 de dezembro de 2016, tendo contado com um total de 9 alunos regularmente matriculados no PPGCI, sendo 5 alunos em nível de Mestrado e 4 de Doutorado, incluindo-se também 3 alunos na condição de ouvintes.

As atividades foram desenvolvidas em conformidade com os objetivos e a metodologia propostos, havendo sempre uma exposição oral sobre o conteúdo pelas

responsáveis pela disciplina, utilizando-se os recursos de sala de aula, computadores e internet disponibilizados pela instituição, além de *powerpoint* elaborado como apoio para a sistematização. Ressalte-se que, no decorrer das exposições orais, ocorreram intervenções tanto de alunos como dos docentes, o que permitiu a interação que as transformou em palestras dialogadas. Em um segundo momento, em todas as aulas, foram disponibilizados textos de apoio instrucionais previamente elaborados sobre os temas ou subtemas do conteúdo programático e que foram disponibilizados por meio eletrônico e impresso aos alunos, a fim de que fizessem a sua leitura individual para, posteriormente, promoverem a discussão em grupo. Foram formados 4 grupos, distribuídos entre 3 grupos de alunos regulares e 1 de alunos ouvintes. Ao final dessas discussões, cada grupo apresentava uma síntese que era socializada entre todos, finalizando-se com as intervenções dos docentes responsáveis pela disciplina, o que permitia a construção de conclusão consensual.

Ao final da disciplina, cada aluno elaborou um “Projeto de Aplicação” sobre tema de sua escolha no âmbito do conteúdo da disciplina e apresentou oralmente aos demais durante o “Painel de Interação: Construção Coletiva”, quando também ocorreram discussões e foram oferecidas sugestões de melhoria. Além disso, também elaboraram um capítulo para ser publicado posteriormente no formato de E-Book, juntamente com outras contribuições de docentes do PPGCI e de outras universidades.

No último dia, foi desenvolvida uma dinâmica de aprendizagem colaborativa para a avaliação da disciplina, proposta pelos alunos ouvintes e que todos houvessem por bem participar. Assim, fundamentando-se em Torres (2004), em que uma das ideias fundamentais que ela encerra é a de que o conhecimento é construído socialmente, na interação entre pessoas e não pela transferência do professor para o aluno, centrando-se na criação de contextos e ambientes adequados para que o aluno possa desenvolver suas habilidades sociais e cognitivas de modo criativo na interação com outrem, foi desenvolvida a atividade, solicitando-se que todos os presentes fizessem um *brainstorm* sobre todos os assuntos tratados no decorrer das aulas e identificassem os principais conceitos e princípios que foram internalizados e devidamente compreendidos, escrevendo-os como palavras-chave ou frases significativas em *post-its* que foram distribuídos. Após a realização desse procedimento, todos colocaram os *post-its* elaborados em um mural coletivo e houve intervenções por parte dos alunos e docentes, até se formar um mapeamento consensual das ideias sobre o aprendizado havido.

## RESULTADOS OBTIDOS

Como resultado das atividades de elaboração individual de “Projetos de Aplicação” foram obtidas as seguintes propostas dos alunos:

1 – *Maker-Space de Competência em informação (CoInfo): espaço de aprendizagem para o uso inteligente e ético das informações e construção de conhecimento na ETEC Antonio Devisate – Marília-SP.* O objetivo será de fomentar um “espaço de fazer”, a partir da unificação da Sala de Leitura e do Cybertec em ação integrada com a biblioteca da Etec Antonio Devisate de Marília-SP, para o ensino e prática de Competência em Informação (CoInfo). O propósito é fazer com que os alunos dos cursos de EPT possam aprender a usar a informação de forma inteligente e ética com aplicabilidade prática na resolução de problemas e tomadas de decisões em situações que retratem práticas reais de trabalho. Espera-se que a ETEC Antonio Devisate de Marília-SP possa internalizar a CoInfo em suas práticas didático-pedagógicas para assegurar que todos os discentes da EPT desenvolvam competências laborais relevantes para o exercício da profissão com dignidade, auto-respeito e reconhecimento social.

2 - *Workshop competência em informação (Coinfo) a chave para o sucesso organizacional (Grupo Jato-Pompéia-SP).* Visa permitir que os líderes e principais tomadores de decisão das empresas do Grupo Jacto, possam desenvolver a Competência em Informação (CoInfo) com base nos padrões e indicadores Belluzzo (2007), levando-os à construção de conhecimento e a uma aprendizagem significativa que propicie um aprender a aprender constante. Assim, a partir desse processo vislumbra-se que os gestores possam se tornar consultores e/ou facilitadores e com o auxílio da área de Gestão de Pessoas, consigam disseminar essa competência aos seus colaboradores. E, dada a essa conscientização dos gestores quanto a desenvolverem a Competência em Informação (CoInfo) a organização possa criar métricas para a capacitação individual e coletiva, levando ao alcance de todos da instituição um processo de compartilhamento, socialização e difusão da aprendizagem efetiva capaz de gerar novos conhecimentos e de tomadas de decisões mais assertivas, conduzindo a melhoria e ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais de maneira sólida e sustentável.

3 - *O desenvolvimento da competência em informação sob a perspectiva de integração entre os professores de escolas públicas e a Biblioteca Municipal de Barrinha (SP).* Trata-se de um projeto que visa destacar a importância da biblioteca pública da cidade de Barrinha/SP, usando como público alvo professores e que aponta para aspectos metodológicos e pedagógicos, para demonstrar a influência que a biblioteca municipal tem

na educação dos alunos das escolas públicas da cidade e da comunidade, tal como no desenvolvimento da competência em informação, propondo uma revitalização interna e externa dessa organização com fundamento nesse enfoque.

4 - *A necessidade da capacitação de equipes em competência em informação para obter sucesso na administração pública.* A tecnologia trouxe em todos os âmbitos um grande fluxo de informações que se não gerenciadas da maneira correta, trará um caos informacional. E nos serviços públicos não é diferente, afinal muitas informações são recebidas e produzidas diariamente por servidores públicos e cidadãos. Para tanto, se faz necessário compreender a importância de um setor de Protocolo para mediar estas informações dentro de uma prefeitura, compreendendo isto, esta pesquisa tem como objetivo geral apontar as dificuldades que a carência de competência em informação pode acarretar em um setor de Protocolo de Prefeitura. O protocolo é o setor responsável pelo sucesso ou insucesso da organização das informações da Prefeitura, os servidores públicos que trabalham neste setor são os mediadores da informação dentro do órgão público, tem influência direta na eficácia e rapidez do andamento dos processos. Nesse sentido, com pleno entendimento do contexto apresentado e dos desafios encontrados para gerir as informações, apoiando-se em um estudo de caso, buscar-se-á identificar como ocorrem as atividades diárias do setor de protocolo em Prefeitura Municipal e se existe dentro deste setor a gestão das informações de forma competente, para que estas se tornem produtoras de valor.

5 - *Ciclo de conferências de competência em informação.* O ambiente organizacional está cercado de relações, dependências, ações e retroações, é um organismo repleto de fluxos informacionais que precisa ser gerenciado, visando fornecer com assertividade, segurança e agilidade a informação. Nos dias atuais as organizações buscam e ofertam constantes aperfeiçoamentos, aprendizados e desenvolvimento dos seus profissionais, por meio de capacitações, palestras, networking, dentre outros meios que possibilitem à atualização de conhecimentos. O próprio mercado globalizado, veloz e repleto de competitividade exige competências que atingem diversas áreas, a competência em informação é uma delas. Sua procura aumentou, porque os profissionais tomam decisões, logo necessitam gerenciar a informação. No contexto de auditoria não é diferente, os auditores contábeis precisam conhecer holisticamente seus clientes, realizar diagnósticos e compreender a formação das informações. Diante desse cenário, o objetivo desse projeto é inserir os auditores contábeis no contexto de gerenciamento de informação por meio da realização do Ciclo de Conferências sobre Competência em Informação, utilizando as Tarefas do Processo de

Gerenciamento de Informações proposta por McGee e Prusak (2004) e a relação das atividades de auditores contábeis disponibilizadas na Classificação Brasileira de Ocupação. O projeto será aplicado na Casa do Contabilista em Marília/SP. Espera-se com aplicação desse projeto conscientizar os auditores contábeis que suas atividades estão ligadas diretamente ao gerenciamento de informação, logo precisam desenvolver a competência em informação.

6 – *A competência em informação (CoInfo) como diferencial dos docentes da FATEC-Garça/SP.* Busca-se compreender o contexto do profissional docente acadêmico do Ensino Superior Tecnológico e as suas competências individuais e profissionais na construção e consolidação de conhecimento, apropriação de informações e domínio para acesso, busca e uso das Bases de Dados Científicas reconhecida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A sensibilização dos docentes quanto a desenvolverem a Competência em Informação (CoInfo) como mecanismo de capacitação individual, propiciador de eficiência e eficácia no processo de compartilhamento, socialização e transmissão da aprendizagem significativa e efetiva geradora de ensino-transformador para elaboração de trabalhos e pesquisas científicas voltada aos discentes no decorrer do Curso. Neste âmbito, a CoInfo surge como suporte acadêmico, estratégico, efetivo e fundamental, capaz de agregar no desempenho do docente e levá-lo ao sucesso no ambiente de Ensino Superior Tecnológico, propiciando benefícios imensuráveis na formação adequada e no aprendizado inteligente dos discentes, cuja função principal deste profissional, seja de transformar todo o contexto acadêmico, profissional e social exercendo a responsabilidade de atuarem como multiplicadores e disseminadores da CoInfo.

7 - *Competência em informação para o estudante universitário: interface e mediação no serviço de referência de bibliotecas universitárias.* Considera-se que o serviço de referência é o momento de interface entre bibliotecário e usuário no qual os usuários buscam soluções para suas dúvidas. Em bibliotecas universitárias esse serviço é essencial para o desenvolvimento de competência em informação de alunos, professores, enfim, quaisquer integrantes da universidade. O serviço de referência é de responsabilidade do bibliotecário e demais profissionais da informação atuantes da biblioteca e para desenvolver competência para com os usuários é necessário desenvolver competência por si mesmos. Para isso existem diretrizes internacionais voltadas ao desenvolvimento de competência em informação em bibliotecas do ensino superior. Todos os profissionais da informação fazem parte da vivência de alunos, professores, etc. e, sendo assim,

influenciam na educação continua dos mesmos, portanto, preciso que estejam preparados para lidar com tal responsabilidade, sendo este o propósito do projeto.

8 - *Competência em informação para inclusão de pessoas com deficiência em escolas técnicas*. Apresenta e discute o acesso à informação considerando-se a necessidade de se desenvolver competências em informação para todos, sendo foco deste projeto os professores do ensino técnico quanto a inclusão pessoas com algum tipo de deficiência. A informação é artefato fundamental para as pessoas alcançarem, com dignidade e consciência crítica, a participação efetiva nos processos decisórios, contribuindo para o alcance da autoestima e autoimagem, possibilitando o exercício pleno de cidadania. Propõe que o acesso à informação estimula o desenvolvimento cognitivo, aprimorando e potencializando a apropriação de ideias, de conhecimentos e de habilidades que influenciam na formação de identidade, da concepção da realidade e principalmente a equiparação de oportunidades no mercado, destacando-se a necessidade de se proporcionar inclusão social.

9 - *Diagnóstico da CoInfo para equipes de Fórmula 1®*. Proposta de diagnóstico da Competência em Informação (CoInfo) para equipes de Fórmula 1®, visando entender quais as competências necessárias para o piloto e sua equipe obterem um bom desempenho, e como a competência em informação se encaixa nesse contexto.

Além disso, os grupos também elaboraram sínteses dos capítulos de livro que, posteriormente, fariam parte de E-Book e fizeram uma apresentação em forma de Seminário, compreendendo os temas: “Gestão de pessoas como apoio ao desenvolvimento da CoInfo: impulsionando a gestão do conhecimento”; Contribuições da competência em Informação (CoInfo) para o apoio e desenvolvimento da responsabilidade social nas organizações”; “Gestão de pessoas e competências: aspectos voltados à mediação cultural”, e, “Aprendizagem, mediação e competência em informação: novos cenários para as organizações do Terceiro Setor”.

Como resultado final obtido com a dinâmica de aprendizagem colaborativa desenvolvida, um mapa da aprendizagem (Figura 4) foi desenhado como uma construção coletiva, o que permitiu concluir a existência de efeito colateral de uma interação entre pares que trabalham em sistema de interdependência na resolução de problemas ou na realização das atividades que foram propostas, realçando a aprendizagem, mais do que em um esforço individual.

Figura 4 – Mapa da Aprendizagem da Disciplina



Fonte: Elaboração das autoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram efetuadas desde a apresentação de conceitos, pressupostos e práticas que podem ser evidenciados nas organizações, além da descrição das estratégias de ação desenvolvidas com experiência didática que se busca socializar. Espera-se com este capítulo oferecer contribuições ao debate teórico e prático em torno do tema central – Competência em Informação – e seus relacionamentos com outras áreas, bem como ensejar a realização de novos estudos empíricos a respeito e sua interlocução pedagógica com a aplicação e desenvolvimento da Competência em informação em ambientes de trabalho, área carente de base teórica e de contribuições que possam ensejar a sua consolidação nesse cenário competitivo onde se situam as organizações no contexto local, regional e global na sociedade contemporânea.

Acredita-se que ser competente em informação é de importância vital para as organizações em termos de sua riqueza, uma vez que esta última não mais é determinada pelos recursos físicos e materiais que possuem e controlam, mas, principalmente pela

qualidade com que acessam e utilizam a informação disponível, pelo conhecimento especializado decorrente e pela competência que conseguem desenvolver no mercado de negócios em que atuam. Por esse motivo, cada vez mais as organizações estão envolvidas com a aprendizagem organizacional e estão empenhadas na importância e no reconhecimento da necessidade de despertar o comprometimento de todos com a capacidade de aprender juntos.

Supõe-se que a GPC e a aprendizagem organizacional em inter-relação com a CoInfo permite que a organização esteja habilitada a controlar seu comportamento em relação aos seus próprios objetivos, a executar atividades de auto monitoração, a filtrar e refletir criticamente acerca das informações provenientes de processos de monitoração ambiental e a adaptar-se às mudanças em seu ambiente social, político e econômico.

## REFERÊNCIAS

ANGULO, N. Normas de competencia en información. **BiD**, n. 11, dez. 2003. Disponível em: Acesso em: 12 ago 2016.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4.ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

ASSOCIATION FOR COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Information literacy competency standards for higher education: standards, performance, indicators, and outcomes**. ACRL Board. January.2000. Disponível em: <http://literacyindicatorsala.htm> Acesso em: 28 ago. 2017.

BERNHARD, P. La formación em el uso de la información: una ventaja em la enseñanza superior: situación actual. **Anales de Documentación**, n.5, p.409-435, 2002.

BRUCE, C.S. Las siete caras de la alfabetización em información em la enseñanza superior. **Anales de Documentación**, n.6, p.289-294, 2003.

CAMACHO, S. R.; TARRAGÓ, N. S. Identificación y normalización de competencias informacionales: un estudio de caso. **Acimed**, v. 14, n. 6, p. 6, 2006.

CARTA de Marília. Disponível em: [http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/CARTA\\_de\\_Marilia.pdf](http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/CARTA_de_Marilia.pdf)

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

DUDZIAK, E. A. Competência informacional: análise evolucionária das tendências da pesquisa e produtividade científica em âmbito mundial. **Informação & Informação**, v. 15, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2010.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, p.183-196, 2002.

GARCIA, L.G.; PINHEIRO, C.B.F. Desenvolvendo a competência em informação das organizações por meio da gestão de pessoas por competências. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 20, n. 43, p. 133-152, maio/ago., 2015 Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2015v20n43p133/29964> Acesso em: 28 ago. 2016.

GOLDSTEIN, S. Information literacy in the workplace. **GKIIM Maters**, n.6, June, 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May-June 1990.

HORTON JÚNIOR, F. W. **Overview of information literacy resources**. UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 2013. Disponível em:<[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview\\_info\\_lit\\_resources.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview_info_lit_resources.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2016.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista l'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.;TANGUY, L. (Org.) **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. cap. 3, p.103-133.

JULIEN, H. et al. Preparing tomorrow's decision makers: learning environments and outcomes of information literacy instruction in business schools. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 16, p. 348-367, 2011.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35 , n. 1, p.37-50, Fall, 1993.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: editions d'Organisation, 1999.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2000.

LI, C.; HUNG, C. An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. **Journal of Workplace Learning**, v. 22, n. 5, p. 306-318, 2010.

MACARENCO, I.; DAMIÃO, M.L.Z. **Inclusão da chave como estratégia na gestão de pessoas**. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 05 a 07 de dezembro de 2008. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/137\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/137_0.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2016.

MARSHALL, J. et al. **Competencies for special librarians of the 21st century: full report**. May 1996. [updated on February 14, 2001] Disponível em: <<http://www.sla.org/content/professional/meaning/competency.cfm>> Acesso em: 18 ago.2016.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.

MIRANDA, S. V. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 99-114, set./dez. 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas.1996.

PONJUÁN, G. **Papel de la colaboración entre líderes de varios sectores para la creación de una cultura informacional**. Disponível em: <<http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/ponjuan-fullpaper.pdf> > Acesso em: 20 ago. 2016.

ROCHA-PINTO, S. R. da. et. al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller,1990.

TORRES, P. L. **Laboratório online de Aprendizagem: uma proposta crítica de aprendizagem colaborativa para a educação**. Tubarão: Ed. Unisul, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**APRENDIZAGEM, MEDIAÇÃO E COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO:  
NOVOS CENÁRIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR****Cynthia Neves Blasques****Tainah Vêras****Erick Pacheli Pereira****INTRODUÇÃO**

Diante de um ambiente em rede pautado pelo compartilhamento crescente de conhecimentos, os indivíduos têm o desafio diário de refletir sobre as lógicas que os permeiam e de modificar o que é necessário para a potencialização de mudanças sociais e de resultados.

Nesse cenário, amplia-se cada vez mais o protagonismo dos processos de aprendizagem, de mediação, bem como a relevância da competência em informação, e, paralelamente, destaca-se a atuação das organizações do terceiro setor como uma alternativa importante entre as esferas pública e privada.

Partindo do contexto exposto, delineou-se a seguinte problemática para esse estudo: Como a aprendizagem, a ciência da informação e a comunicação podem contribuir para que organizações do terceiro setor ampliem o seu potencial de transformação social?

A partir dessa indagação, definiu-se como objetivo principal destacar a relevância da aplicação de conceitos e práticas envolvendo processos de aprendizado, mediação, competência em informação e comunicação nas ambiências do terceiro setor.

A metodologia utilizada para atender a esse objetivo tem caráter exploratório e compreende a realização de uma pesquisa bibliográfica que envolve um processo de síntese e de diálogo com as fontes selecionadas e utilizadas no artigo. O referido tipo de pesquisa prevê a estruturação de uma escrita própria por parte dos autores, em que se privilegia a reflexão que surge do contato com as fontes e do confronto com a análise da realidade (DMITRUK, 2004). Por meio desse aporte metodológico, acredita-se que será possível refletir de forma crítica sobre o enfoque adotado, apontando caminhos para futuras pesquisas e investigações.

## DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA APRENDIZAGEM

A capacidade de aprender está inexoravelmente ligada à essência do homem, e às transformações que ele é capaz de realizar ao integrar reflexão e ação em suas atividades (FREIRE, 1983). Dito de outro modo, compreende-se que a aprendizagem é um processo dinâmico que acompanha toda a existência humana (BELLUZZO, 2005), e, alinhado a isso, está o entendimento da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco) quanto à necessidade de existir uma educação ao longo da vida, pautada em quatro pilares:

[...] Aprender a conhecer, [...] ou seja: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo da vida.

Aprender a fazer, a fim de adquirir não só uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais abrangente, a competência que torna a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe [...].

Aprender a conviver, desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências [...].

Aprender a ser, para desenvolver, o melhor possível, a personalidade e estar em condições de agir com uma capacidade cada vez maior de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal [...] (UNESCO, 2010, p. 31).

Apesar da valorização desses pilares por parte de muitos especialistas, a interiorização e a aplicação dos mesmos no cotidiano é um grande desafio, pois envolve, inicialmente, superar uma perspectiva que costuma associar a busca por novos conhecimentos a uma atividade a ser realizada de forma mecânica, sem julgamento, criticidade e responsabilidade. Para Freire (1981), costuma-se encarar, erroneamente, o conhecimento de um ponto de vista “digestivo”, como se fosse um alimento que precisa ser aceito passivamente, de maneira normativa e individualizada. Inclusive, muito alinhado ao que propôs a Unesco (2010), Freire (1987, p. 75) já afirmava na década de 80 a necessidade do homem “ser mais”, o que, segundo ele, não ocorre “no isolamento, no individualismo, mas na comunhão, na solidariedade dos existires”.

Entende-se que, para que essa “solidariedade dos existires” (FREIRE, 1987, p. 75) ocorra, é fundamental que haja um processo de crescimento coletivo pautado não apenas em conhecimentos isolados, mas no (re)conhecimento do protagonismo de cada ser humano e das singularidades que o fazem único, protagonismo esse a ser potencializado nas relações que ele estabelece com os demais e com o ambiente em que está inserido.

Nessa linha, compreende-se a importância dos relacionamentos para a aprendizagem, Elkjaer (2003, apud BISPO; MELLO, 2012, p. 731) defende que:

[...] a aprendizagem é experienciada no dia a dia [...] [e] não está restrita a mente dos indivíduos, mas a processos de participação e interação em que assume lugar entre e por meio das pessoas; em outras palavras, a aprendizagem é uma atividade relacional e não apenas um processo de pensamento. (ELKJAER, 2003, apud BISPO; MELLO, 2012, p. 731).

Encarar a aprendizagem enquanto uma atividade que vai além do que está no pensamento, significa vislumbrá-la de forma ativa, como algo que precisa ser buscado continuamente por meio da interação com os demais e com o contexto nos processos comunicativos do cotidiano. Adicionalmente, Fagundes, Sato e Maçada (1999, apud BELLUZZO, 2014, p. 53) afirmam que o aprendizado envolve a descoberta de significados que sejam “advindos da investigação sobre dúvidas temporárias, cuja compreensão leva ao levantamento de certezas provisórias, ou a novos questionamentos relacionados com a realidade”. Ou seja, trata-se de um ciclo sem fim, permeado pela efemeridade e pela capacidade de problematizar, ciclo esse que pode ser fortalecido à medida que os homens tomam consciência de que são seres inacabados, que precisam se movimentar de forma crítica e coletiva para construir a história, as práticas culturais e a própria presença que eles querem ter no mundo (FREIRE, 1996).

E o que seria a consciência? Fiori (1997, p. 9) a traduz como uma “misteriosa e contraditória capacidade que tem o homem de distanciar-se das coisas para fazê-las presentes, imediatamente presentes. É a presença que tem o poder de presentificar”. Dito de outro modo, para tomar consciência, é preciso adotar um olhar novo para rotinas que, de tão conhecidas, tornam-se automáticas e não exigem mais um alto nível de reflexão e envolvimento.

No entanto, segundo Gadotti (2000), apenas tomar consciência sobre algo não é suficiente; além disso, é preciso modificar as práticas que são realizadas, e organizar-se de forma efetiva para poder promover transformações. Então, diante dessa necessidade, e sabendo que a aprendizagem é uma atividade relacional, como abordado, convém discutir como ocorrem e podem ocorrer os processos de aprendizado nas organizações, já que elas “[...] são uma forma de sociabilidade produzida, transmitida, partilhada e renovada” (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, apud FADEL et al, 2010, p. 14), ou seja, se constituem a partir da interação humana. Além disso, é possível dizer que as organizações

se caracterizam como espaços “[...] ideais para entender e analisar os seres humanos em suas interações, rituais, histórias, intercâmbios simbólicos [...]. São lugares convertidos em grandes laboratórios para compreender o comportamento social e individual” (ESPINOSA, 2014, p. 55, tradução nossa).

Apesar dessas questões favoráveis ao estudo da aprendizagem em ambientes organizacionais, na visão de Weick e Westely (2004), falar em aprendizagem em uma organização é um oxímoro<sup>1</sup>, pois organizar sugere ordem, enquanto aprender envolve certa desordem, pelo fato de ser um processo dinâmico e fluido, que não pode ser totalmente controlado. Compreender essa justaposição de ideias que se opõem e ao mesmo tempo compõem, em conjunto, o entendimento de aprendizagem organizacional, é um grande desafio, pois envolve superar uma tendência simplificadora e instrumental que não reconhece a multidimensionalidade dos fenômenos sociais, tendência essa oriunda especialmente de um paradigma mecanicista implantado nas organizações com a Revolução Industrial visando ampliar a produtividade e a capacidade de prever e controlar cenários (TOFFLER, 1980).

De acordo com Morin (2005, p. 13), ao invés de pensar apenas de forma simplificadora, é preciso vislumbrar a realidade em sua complexidade, enquanto algo que está além do que é mensurável e uníssono, pois coloca em relação e em rede aspectos heterogêneos e contraditórios, em um “[...] tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo”. Aliás, segundo Silva (2008, p. 8): “A arte da relação [...] é a arte de juntar, associar, articular, potencializar e vincular organicamente elementos que teriam tudo para permanecer separados e em franca oposição”, como é o caso das lógicas de ordem, ligada à organização, e de desordem, associada à aprendizagem. Essa e outras lógicas contrapostas alimentam a imprevisibilidade e a heterogeneidade que estão atreladas à realidade complexa, continuamente tecida por seres humanos distintos entre si, que podem e devem ter seu protagonismo reconhecido nas organizações.

Atualmente, o reconhecimento desse protagonismo no âmbito da aprendizagem pode ser verificado em abordagens contemporâneas da temática como a aprendizagem emergente. Como o nome sugere, trata-se do entendimento de que boa parte do aprendizado emerge, surge de forma imprevisível, a partir da interação entre seres humanos e destes com os recursos disponíveis, interação esta que faz com que eles

---

<sup>1</sup> Figura de linguagem que coloca palavras de significados opostos lado a lado, criando um paradoxo que reforça o significado das palavras combinadas.

mesmos organizem tanto os processos de aprendizado quanto o conteúdo do que aprendem e as trajetórias que irão trilhar a partir disso (WILLIAMS; KAROUSOU; MACKNESS, 2011).

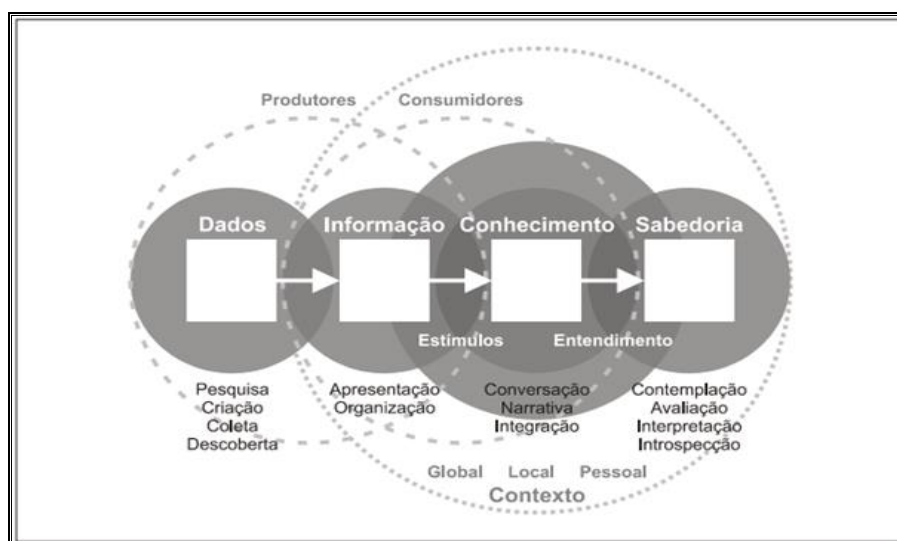
No aprendizado emergente, tem-se uma lógica inclusiva, que “[...] promove a confrontação de múltiplas perspectivas. [...]. Nele, para aprender, você precisa compartilhar” (MAGNO, 2015, p. 114, tradução nossa), ou seja, como ele se constitui a partir da interação humana, ele só é viabilizado a partir da predisposição em contribuir com o processo de maneira colaborativa por meio da comunicação.

A questão é: como estimular essa construção colaborativa e essa predisposição para compartilhar? Segundo Magno (2015), é útil a presença de um facilitador, que não vai ditar o conteúdo da aprendizagem, mas sim agir a fim de estimular o diálogo, sugerindo e mediando maneiras que auxiliem na problematização, no compartilhamento de percepções e *insights*, e na valorização das diferenças de cada um. O facilitador faz com que os envolvidos na aprendizagem ampliem as possibilidades de pensar em conjunto de uma forma sistematizada, consciente e contínua. A importância disso deve ser reconhecida pelos gestores da organização, que podem e devem atuar como facilitadores no cotidiano, e a informação é condição *sine qua non* para tal.

## O PROTAGONISMO DOS PROCESSOS DE INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO

O ponto de partida escolhido para abordar o conceito de informação é o entendimento do processo em que esse termo está inserido, conforme esboçado na Figura 1.

Figura 1: Contínuo do Entendimento



Fonte: Shedroff (1999, p.217)

Como é possível observar, a informação está hierarquicamente em um estágio após o dado e um antes do conhecimento. Assim, o dado, oriundo de processos de pesquisa, é constitutivo da informação, que, por sua vez, é constitutiva do conhecimento na medida em que ganha significação e é inserida nas conversações do cotidiano, o que torna válida a afirmação “a informação é o conhecimento comunicado”, aceita por diversos autores da Ciência da Informação, a exemplo de Tarapanoff (2003) e Carpurro; Hjørland (2007).

Segundo Capurro (2003) e a partir de um estudo diacrônico sobre o conceito de informação na literatura de Ciência da Informação, é possível encontrar três definições principais para o termo, que ganharam destaque em situações históricas distintas. Em um primeiro momento, a informação foi exaltada em sua dimensão física, sendo relacionada diretamente ao suporte, e baseando-se em uma teoria matemática que a encarava de forma mais transmissiva. Já na década de 70, com a influência dos estudos do comportamento humano, o conceito de informação ganhou uma dimensão cognitiva. Por fim, a partir dos anos de 90, ela passou a ser definida como um fenômeno social, enquanto uma construção coletiva. Essa posição corrobora com a teoria de Tarapanoff (2003, p. 21), segundo a qual:

No campo da ciência da informação, o conceito “informação” é utilizado no sentido de conhecimento comunicado. Esta perspectiva inclui conceitos de novidade e relevância e refere-se ao processo de transformação do conhecimento e, particularmente, à sua seleção e interpretação em um contexto específico.

Portanto, a informação, enquanto construção social está diretamente relacionada à capacidade de aprender e de compartilhar conhecimentos em determinado contexto. Para que isso ocorra de forma relevante, por meio de processos de seleção e de interpretação, a competência em informação (CoInfo) é fundamental.

Entende-se a competência em informação, de acordo com a posição de Coneglian, Santos e Casarin (2007), como um conjunto de habilidades, atitudes, valores e conhecimentos que dizem respeito aos diferentes recursos informacionais existentes. Portanto, e ainda segundo os autores, mais que um conjunto de ferramentas instrumentais, a competência em informação tem um importante papel cidadão, uma vez que:

É por meio do desenvolvimento da competência em informação que o indivíduo pode apropriar-se das informações correspondentes às suas necessidades informacionais de forma mais proveitosa. Dessa forma, destacamos o papel social que a competência em informação exerce na sociedade: o indivíduo competente em informação participa ativamente da construção do conhecimento e da sociedade,

como sujeito que reflete e tem visão crítica diante de um universo informacional denso e com informações conflitantes (CONEGLIAN; SANTOS; CASARIN, 2007, p. 261).

A perspectiva de Coneglian, Santos e Casarin (2007) sobre a CoInfo reforça a necessidade do indivíduo assumir-se como protagonista do ambiente em que atua, devendo, para isso, ter uma visão crítica e consciente capaz de reconhecer e interpretar singularidades e contraposições em meio ao volume de informações com as quais ele interage. Segundo Belluzzo (2014, p. 58), isso não ocorre de forma automática e direta, pois a CoInfo “[...] é apenas o objeto de um processo que necessita da mediação humana, [...] porque implica no uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio [...]”.

Sabendo, portanto, que a figura do mediador é fundamental para potencializar recursos e competências, Almeida Júnior (2009, p. 29) define a mediação da informação como: “Toda interferência [...] direta ou indireta; consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva; que propicia a apropriação de informação que satisfaça, plena ou parcialmente, uma necessidade informacional”.

Dessa definição, merece receber destaque o conceito de mediação como interferência, que não significa necessariamente estabelecer uma imposição, mas sim contribuir de forma negociada para viabilizar o relacionamento com e por meio das informações do cotidiano. Inclusive, de acordo com o Dicionário Analógico da Língua Portuguesa, o conceito de mediação está relacionado não apenas a interferência, mas também a outras palavras como “[...] intermediação, bons ofícios, influência, [...] negociação [...]” (AZEVEDO, 2010, p. 339), entre outras. Então, é possível relacionar a figura do mediador proposta no âmbito da informação com o papel do facilitador destacado na aprendizagem emergente (MAGNO, 2015), entendendo que ambos os conceitos visam intensificar processos compartilhados e conscientes de significação e de atuação eficaz.

Especificamente sobre a visão de mediação da informação proposta por Almeida Júnior (2009), cabe ainda destacar que os responsáveis por esse processo o realizam de forma implícita ou explícita em todas as suas atividades e interações com os indivíduos que se configurem como usuários das informações. Isso porque, segundo o autor, são os interesses, as demandas e as particularidades desses indivíduos que alimentam o armazenamento, a seleção e o processamento dos recursos informacionais.

Corroborando com essa ideia, Sirihal Duarte (2012) afirma que, independente da mediação ocorrer de forma explícita ou implícita, o estudo do perfil dos usuários que utilizam as informações é fundamental. Segundo ele:

Muitos dos usuários não externam suas necessidades, mas sim seus problemas e situações. O profissional [...] deve, portanto, guiá-los a fim de que se tornem capazes de abstrair seus problemas, relacioná-los com lacunas informacionais, associá-los a perguntas e partir para o efetivo processo de busca (SIHIRAL DUARTE, 2012, p.80).

Entende-se, portanto, que o reconhecimento de necessidades depende invariavelmente do entendimento das particularidades de cada usuário, e esse entendimento, por sua vez, pode impulsionar processos de busca e utilização da informação que são fundamentais para a construção de conhecimento por meio da aprendizagem. A ocorrência desses processos é importante em todas as organizações, mas acredita-se que ela pode ser especialmente estimulada no terceiro setor.

### **TERCEIRO SETOR: ESPAÇO MEDIADOR A PARTIR DA INTER-RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

A designação “Terceiro Setor” (TS) aplica-se ao conjunto de iniciativas e organizações privadas, fundamentadas no trabalho associativo e voluntário, cuja atuação é motivada por princípios expressos em uma missão e com uma execução voltada ao atendimento de necessidades humanas, à filantropia, aos direitos e às garantias sociais (CABRAL, 2007).

A origem da expressão Terceiro Setor é uma tradução do termo inglês *third sector*, que nos Estados Unidos é usado juntamente com outras expressões como “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”. Já na Europa continental, predomina o uso da expressão “organizações não-governamentais” e sua origem provém do Sistema de Representações da ONU. No Brasil e na América Latina também usa-se a expressão “sociedade civil”, originada no século XVIII, que, na época, designava um plano intermediário entre o Estado e a natureza pré-social (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Segundo Albuquerque (2006, p. 19), “as organizações que compõem o denominado terceiro setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação”. Elas fazem contraponto às ações do governo, às ações do mercado, realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos e projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

De acordo com Gadotti (2000, p. 6), “o Terceiro Setor está crescendo não apenas como alternativa entre o Estado burocrático e o mercado insolidário, mas também como espaço de novas vivências sociais e políticas hoje consolidadas com as organizações não-governamentais (ONGs)”. De fato, até 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%) (ABONG, online<sup>2</sup>). Porém:

[...] dessas instituições, 72,2% (210,0 mil) não possuíam sequer um empregado formalizado, apoiando-se em trabalho voluntário e prestação de serviços autônomos. Nas demais, estavam empregadas, em 2010, 2,1 milhões de pessoas [...]. Quanto ao nível de escolaridade, embora 33,0% dos assalariados dessas entidades possuíssem nível superior, [...] sua remuneração era de 5,8 salários mínimos, bem menor do que a dos assalariados do total das organizações do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) - 7,6 salários mínimos (ABONG, online).

Ainda segundo a pesquisa citada, realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), apesar do volume de trabalho nas Ongs ser crescente, há várias dificuldades organizacionais, destacando-se principalmente: a) falta de profissionalização no interior da instituição e dificuldade de praticar nas relações internas o que essas organizações sustentam em seus valores; b) problemas de gestão interna e c) falta de desenvolvimento de metodologias específicas para a definição de indicadores e estratégias para a sistematização de experiências (ABONG, online).

Mesmo com essas e outras dificuldades, Gadotti (2000), afirma que a sociedade civil (ONGs, associações, sindicatos, igrejas, etc.) está se fortalecendo não apenas como espaço de trabalho, mas também como espaço de difusão de conhecimentos e de formação continuada. Segundo o autor:

Esses espaços de formação têm tudo para permitir maior democratização da informação e do conhecimento, portanto, menos distorção e menos manipulação, menos controle e mais liberdade. É

---

<sup>2</sup> Dados de estudo lançado em 2012 pelo IBGE e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG, com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, e com a participação da Secretária Geral da Presidência da República.

uma questão de tempo, de políticas públicas adequadas e de iniciativa da sociedade. (GADOTTI, 2000, p. 7).

Destaca-se também que, de acordo com Cabral (2007, p. 3), é possível considerar as Organizações do Terceiro Setor (OTS) como um “espaço relacional onde lógicas diversas, discursos e racionalidades que emergem do Estado, do setor mercantil e da comunidade, são interconectados por um propósito comum de proteção e desenvolvimento sociais”. Neste campo intermediário de relações sociais, mais do que promover uma relação apenas de conexão entre as esferas da sociedade, as OTS possuem a capacidade de estabelecer uma atuação baseada na lógica da ponte de mão dupla, ou seja, na comunicação, integração, transformação e desenvolvimento de cada lado envolvido nas relações.

Neste contexto de aproximações, a aprendizagem emergente (MAGNO, 2015) e a mediação da informação (ALMEIDA JÚNIOR, 2009), são componentes de um cenário ideal para a atuação das Organizações do Terceiro Setor. Afinal, em vez de partidárias, estas organizações possuem em sua essência, a vocação natural para agregar, multiplicar e dividir valores, experiências, informações e conhecimentos. Isso as torna o lócus perfeito de mediação entre diferentes esferas que, em um cenário complexo (MORIN, 2005), se contrapõem ao mesmo tempo em que são tecidas de forma unificada, a exemplo do que ocorre com as lógicas de desordem e de ordem que formam o oxímoro presente na ideia de aprendizagem organizacional (WEICK; WESTELY, 2004).

Além disso, em ambiências de aprendizagem, as OTS – na figura de seus gestores - podem ser consideradas facilitadoras, pois, a partir de demandas inclusivas, contribuem com uma construção colaborativa de aprendizagem, estimulando os diálogos e valorizando o protagonismo de cada ator social, em uma comunicação contínua e interdisciplinar com outras áreas do saber. Pode-se afirmar que as OTS podem facilitar aprendizagens múltiplas: nos relacionamentos, nas competências, nas estratégias de gestão, na construção dos quatro pilares da educação (UNESCO, 2010), no desenvolvimento de uma cidadania plena e na construção de conhecimento ao longo da vida.

Diante do exposto, faz-se necessário o desenvolvimento de competências voltadas não somente ao saber conhecer e ao saber fazer, mas, e principalmente, ao saber ser e saber conviver (UNESCO, 2010). Os estudos de sociólogos, economistas, comunicadores, entre outros, mostram que a noção de competência tem privilegiado o indivíduo e seu desenvolvimento, em detrimento do conceito de qualificação e capacitação.

Existe uma ideia de recontextualização de significados entre os conceitos: saberes, qualificação e competência. Assim, Manfredi (1998) identificou no campo da formação profissional, por exemplo, um deslocamento do uso do conceito de qualificação, vinculado à esfera do trabalho, pelo de competências, vinculado à esfera do ensino e aprendizagem, da cognição e da linguagem humana. (BELLUZZO, 2007, p. 30).

Já a Competência em Informação (CoInfo), quando aplicada em situações de trabalho, pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, independente da profissão, “Sendo desejável que fizesse parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações” (BELLUZZO; FERES, 2013, p. 11).

No ambiente das organizações, a CoInfo também tem um papel fundamental em relação ao desenvolvimento da cidadania:

[...] vai muito além da busca, organização e uso das informações, pois significa saber o porquê do uso de determinada informação, considerando implicações ideológicas, políticas e ambientais. Observa-se uma ligação inerente ao desenvolvimento sustentável e suas dimensões de sustentabilidade social, cultural, ecológica e econômica. (BELLUZZO, 2014 apud DUDZIAK, 2008, p. 47).

Sendo assim, acredita-se que:

Os desafios são muitos e envolvem questões estruturais, tais como: liderança, cultura, relações com o ambiente em rede, compartilhamento de conhecimento e mensuração de resultados baseadas no acesso e uso da informação para a construção e compartilhamento de conhecimentos. No entanto, a superação de inúmeros desafios deixa bem claro que investir em conhecimentos é construir de forma estruturada, caminhos lapidados de aprendizado, crescimento e desenvolvimento com mais oportunidades e solidez (BELLUZZO, 2014, p. 60).

Choo (2003, p. 28) ainda afirma que "o uso estratégico da informação é aquele em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado". Nessa direção, a gestão e o uso da informação na produção de novos conhecimentos viabilizam a organização, seja ela qual for, a oportunidade de ampliar suas capacidades, gerar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os

já existentes e aprimorar os processos organizacionais como um todo, enfatizando, sempre, a importância do papel do gestor nessa empreitada. Afinal:

A capacidade de articulação depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do terceiro setor (FALCONER, 1999, p. 20).

Além de articular interesses na própria OTS em que atuam, entende-se que, para ampliar os aprendizados, o crescimento e a capacidade de transformação, os gestores não podem agir de forma isolada, mas devem potencializar a comunicação para além de cada organização. Isso porque:

O paradigma do século XX segundo o qual problemas são melhor enfrentados por organizações formais é, aos poucos, substituído por um modelo que enfoca a necessidade de articulação de redes. Em lugar de privilegiar o espaço organizacional, olha para as relações: entre indivíduos, grupos, organizações, setores (FALCONER, 1999, p. 20).

Segundo Marteleto e Ribeiro (2001), as ONGs, pela posição que ocupam na sociedade contemporânea, funcionam como um campo mediador das informações e do conhecimento gerado no campo acadêmico e na sociedade. Por isso, as autoras afirmam:

Como temos visto, seus integrantes são oriundos, quase na sua totalidade, do meio acadêmico. Ainda que existam diferenças quanto ao perfil dos seus agentes, pode-se considerá-los em geral como especialistas, ou seja, porta-vozes de discursos, formas de conhecimento e meios comunicacionais especializados (ou científicos, ou eruditos), por oposição ao modo de conhecimento de senso comum, ou popular, dos agentes das comunidades com as quais interagem. (MARTELETO; RIBEIRO, 2001, p. 17).

Desta forma, por meio de suas ações político-pedagógicas, as ONGs poderiam facilitar e mediar a formação de novas configurações de comunicação e informação, assim como de novas matrizes de gestão e democratização de competências na sociedade.

Contudo, a preocupação com a eficiência das OTS não poderá ultrapassar a necessidade de preservar o forte conteúdo subjetivo intrínseco a estas entidades, ao adotar uma postura racional e objetiva em oposição à sensibilidade solidária e à complexidade de seus elementos constituintes, especialmente no desenvolvimento da empatia e do cuidado.

Assim, “O grande desafio dentro das OTS é conseguir trabalhar, simultaneamente, com competência e sensibilidade solidária, unindo técnica à ação voluntária” (SANTOS, 2014 apud RIBEIRO; PINHO NETO, 2015, p. 99). Para isso, entende-se que é fundamental que essas organizações desenvolvam processos de aprendizagem de forma crítica, ancorados na competência em informação a ser desenvolvida entre todos os indivíduos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se a aprendizagem é uma atividade relacional, então, o Terceiro Setor é um ambiente de inúmeras aprendizagens. Embora não tenha nascido com essa característica, o terceiro setor, ou "setor mediador", mostra dia após dia que, assim como seus números, sua importância e relevância social estão crescendo em solo brasileiro. Seu potencial transformador, em vez de distanciar, une os outros setores sociais e, sinergicamente, promove caminhos de ações colaborativas e inovadoras em prol de um fazer social eficaz e eficiente.

Esta pesquisa exploratória, que pretendia estimular uma reflexão sobre o tema proposto mostrou que, confrontando diversas perspectivas, as organizações do terceiro setor conseguem compartilhar conhecimento, agregar demandas e valorizar as diferenças. Tal qual a informação do século XXI, que se tornou um fenômeno social, enquanto uma construção coletiva (CAPURRO, 2003), a gestão desse setor pode se utilizar da competência em informação (CoInfo) para protagonizar a mediação de interesses e oferecer novas vivências para todo e qualquer cidadão.

Em meio aos novos processos comunicacionais de uma sociedade em rede, essas organizações tornam-se, ainda, catalisadoras da democratização de outras competências na sociedade. Resta saber: quais seriam estas outras competências essenciais para que o cidadão deste século desempenhe uma cidadania mais autônoma e de resultados? Também, quais seriam os caminhos para uma comunicação cidadã sistemática? E por que não ampliar a inserção do setor acadêmico nas ações de parceria entre as organizações públicas, privadas e do terceiro setor? Essas e outras perguntas requerem novas investigações a serem respondidas e abrem caminhos para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. Summus Editorial, 2006.

ABONG. **Pesquisa ABONG: cresce o volume de trabalhos das ONGs** . Disponível em <<http://www.abong.org.br/informes.php?id=2279&it=2280>>. Acesso em: 28 set. 2016.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. Mediação da informação e múltiplas linguagens. In: **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 2, n.1, p. 89-103, jan./dez. 2009.

AZEVEDO, F. F. S. **Dicionário analógico da língua portuguesa: ideias afins/thesaurus**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexicon, 2010.

BELLUZZO, R. C. B. **Competência em informação: um diferencial das pessoas no século XXI**. UNICAMP, 2005. Disponível em: <[http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina\\_Regina.pdf](http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2 ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (Coinfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, número especial, p. 48-63, out. 2014.

BISPO, M. S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, 2012, p. 728-745.

CABRAL, E. H. de S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo, Saraiva, 2007.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <[http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm)>. Acesso em: 03 jan. 2017.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. In: **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, n 1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CAPURRO.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2003.

CONEGLIAN, A. L. O.; SANTOS, C. A. dos; CASARIN, H. de C. S. Competência em informação e sua avaliação. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.255-275.

DMITRUK, H.B. Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: DMITRUCK, H. B.(Org.) **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6.ed. Chapecó: Argos, 2004. p. 67-76

DUDZIAK, E. A. **A information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ESPINOSA, O. N. Imágenes y modelos en torno a las organizaciones actuales. De las viejas estructuras a las nuevas propuestas organizacionales. **Metacomunicación**, v. 6, p. 53-68, 2014. Disponível em: <<https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2014/01/m6-pdf1.pdf>> Acesso em: 20 maio 2016.

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M (org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Diss. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

FIORI, E. M. Prefácio. In: FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1987.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1987.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1981.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 2, 2000, p. 03-11. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392000000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 27 set. 2016.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>> Acesso em: 28 set. 2016.

MAGNO, A. **How creative workers learn**. São Paulo: HappyMelly, 2015.

MARTELETO, R. M.; RIBEIRO, L. B. Informação e construção do conhecimento para a cidadania no terceiro setor. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 11, 2001. Disponível em < <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/185>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. São Paulo: Eliane Lisboa, 2005.

RIBEIRO, B. de A.; PINHO NETO, J. A. S. de. Gestão da informação no Terceiro Setor: uma análise dos projetos artístico-culturais desenvolvidos pelo Centro Cultural Piollin. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 093-100, 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/viewFile/25434/13844> Acesso em: 9 out. 2016.

SHEDROFF, N. Information interaction design: a unified field theory of design. In JACOBSON, R. (Org.). **Information design**. London: MIT Press, 1999.

SIHIRAL DUARTE, A. B. Mediação da informação e estudo dos usuários: interrelações. In: **Revista ciência da informação e documentação**, v. 3, n. 1, p. 70-86, jan./jul. 2012.

SILVA, J. M. Apresentação. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 7-10.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações de complementariedade. In: \_\_\_\_\_ (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBITC UNESCO, 2006.

TOFFLER, A. **The thirdwave**. New York: Bantam Books, 1980.

UNESCO. **Educação: um tesouro a descobrir**. Paris: UNESCO, 2010.

WEICK, K. ; WESTLEY, F. Organizationa llearning: affirmand oxymoron. In: CLEGG, S., HARDY, C. ;NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage, 1996. p. 440-458.

WILLIAMS, R.; KAROUSOU, R.; MACKNESS, J. Emergent learning and learning ecologies in web 2.0. **International Review of Research in Open and Distance Learning**. v. 12.3, March, 2011. Disponível em: <<http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/883/1824>> . Acesso em: 10 dez. 2015.

## **GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS: ASPECTOS VOLTADOS A EVENTOS CULTURAIS**

**Rafaela Cristina de Jesus**

**Ricardo Biasoto Manacero**

**Washington Luiz Tomaz**

### **INTRODUÇÃO**

Conhecimento é um produto humano compartilhado socialmente. De geração à geração são passadas formas de agir, pensar, comunicar, trabalhar, entre outros aspectos importantes para a convivência entre os demais semelhantes da espécie humana.

A essas doutrinas são somadas as vivências, experiências pessoais, educação científica, reflexões, de cada um. É a combinação dos vários fatores que forma o indivíduo como ser social e que desenvolve seu intelecto, ou seja, seus conhecimentos.

A soma dos vários conhecimentos compartilhados entre os elementos da sociedade forma a cultura da mesma. As maneiras de agir, pensar ou comunicar, passadas de geração para geração são reflexos do desenvolvimento intelectual e cultural da sociedade que se adapta conforme novas necessidades emergem.

Tudo o que se compartilha socialmente influencia em algum aspecto do desenvolvimento da sociedade como um todo. Qualquer ambiente de mediação informacional é responsável por instigar reflexão e comportamentos novos nos indivíduos que dele participam, sendo assim, vale lembrar os eventos culturais como tal tipo de ambiente social.

Os eventos culturais são meios de comunicação voltados, normalmente, para o lazer do público participante. Estão incluídos eventos como festas típicas, *shows* musicais, teatros, sarais, feiras de livros, feiras de troca/venda, entre outros diversos tipos que, apesar das diferenças, são todos voltados a mediação cultural.

É pela mediação cultural que se insere o indivíduo a comunidade a qual pertence e permite ao mesmo desenvolver por si mesmo sua cultura e conhecimentos. A inclusão social está diretamente ligada à mediação cultural, às diversas formas dinâmicas das danças, celebrações e ritos, coexistem em um mesmo ambiente e incluem a todos ali presente (fazendo parte ou não da comunidade que performa).

A inclusão total da sociedade na mediação cultural não é tarefa simples. É um processo de antes, durante e depois, onde coletivamente são desenvolvidos e apropriados novos conhecimentos sobre a realidade social. Por isso, devem ser pensadas formas de mediar as respectivas informações de maneira que não desviem os indivíduos do objetivo coletivo de gerar conhecimento.

Para isso são necessárias reflexões sobre conceitos de gestão de pessoas e competência em informação (CoInfo). Ambas as ciências são voltadas às pessoas e na forma que essas lidam com as informações que, na sociedade contemporânea, são impactadas constantemente pela mídia, redes sociais, tecnologias, livros, revistas, jornais, grupos sociais e, como já mostrados, também pelos eventos culturais.

Sendo assim, busca-se inter-relacionar conceitos da gestão de pessoas e CoInfo para com as diretrizes já existentes de mediação cultural em eventos culturais. Os resultados apresentam diretrizes formadas por essas inter-relações que auxiliam organizadores de eventos culturais a melhor trabalhar com suas equipes e público.

## **CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE**

A sociedade passa por mudanças constantemente, cada indivíduo da comunidade compartilha seus conhecimentos pessoais com os demais fazendo com que surjam novas maneiras de pensar, agir, novas estruturas, regras, normas, entre muitos outros fatores que caracterizam essa sociedade.

Cada geração institucionaliza condutas, estruturas, papéis, que devem ser passados adiante. Essa situação, porém, não é estática, pois a cada nova geração é um novo tempo com diferentes necessidades, tecnologias disponíveis, ambiente, etc. É o coletivo da sociedade que define quais dessas antigas institucionalizações ainda são válidas para atender aos princípios básicos de sobrevivência do ser humano.

Essas questões são explicadas por Berger e Luckman (1974) em seu “Tratado da Sociologia do Conhecimento”. Os autores dissertam sobre as maneiras pelas quais os seres humanos se relacionam socialmente e como isso influencia na formação da ordem social, ou seja, na realidade de normas e virtudes dessas pessoas. Eles entendem que o que é

conhecido como sendo a realidade, a vivência, experiência, formas de interação, ou seja, tudo que envolve o viver de um indivíduo é construído social e historicamente. A decisão do coletivo sobre o que é ou não relevante de ser apropriado das gerações anteriores é nada mais que o desenvolvimento cultural, político, científico, etc. que faz da história o que ela é.

Na sociedade contemporânea, muitas vezes caracterizada como “sociedade da informação” ou “sociedade do conhecimento”, as estruturas e a ordem social, são remodeladas constantemente. Muitas vezes, essas mudanças são atribuídas, ao desenvolvimento tecnológico e científico acelerado dos últimos anos, mas, sem se limitar ao próprio fenômeno.

Isso ocorre primeiro porque o acesso à informação e ao conhecimento não é tão simples quanto acessar a internet. Se a pessoa não sabe onde buscar e como utilizar a informação da qual se apropria seu desenvolvimento próprio e para com a sociedade é falho e acarreta diversos problemas sociais que, no momento, não cabem maior detalhamento por não ser objetivo desta reflexão.

Em segundo lugar, porque a concepção de “sociedade da informação” data de muito antes do primeiro computador. O princípio da sociedade da informação se dá no século XVII e XVIII, quando a matemática toma sua forma como modelo do raciocínio e ação útil, até que no século XIX a informação começou a tomar sua característica qualitativa e voltada inteiramente às pessoas que a produzem (MATTELART, 2014)

Conhecimento não é somente ciência e tecnologia. Conhecimento é cultura, vivência, experiência, conversas alheias, reflexões pessoais, ou seja, tudo e qualquer coisa se bem trabalhada é conhecimento. É a mediação, comunicação recíproca entre indivíduos, e a concordância da mesma que realmente faz da sociedade o que ela é.

Independente da descoberta científica, por mais real que seja, se essa não está em concordância com a maioria da comunidade ela não faz parte da ordem social, essa descoberta não tem valor para aquela sociedade e não faz parte da realidade social da mesma.

Ainda mais, não se pode dizer o contrário também. Que determinada informação é simples para realmente causar influência no desenvolver de uma sociedade. Em suma, é o valor que a informação tem no todo e não o valor da informação em si que faz dela relevante para a comunidade em que se insere.

O viver do indivíduo, as experiências, ações, reflexões, as tantas possibilidades são tão numerosas, específicas e complexas que que é inviável definir o que não é

conhecimento útil para o pessoal ou coletivo. Vale considerar, portanto, que ambiente onde coexistem diversos conhecimentos são dos mais propícios para o desenvolvimento de uma sociedade.

Dentre esses ambientes podem ser lembrados os institutos de pesquisa, universidades, laboratórios, escolas, entre outros; mas poucos devem lembrar que os eventos culturais também fazem parte desse tipo de ambiente. São locais com rica diversidade de culturas e vivências, local de lazer, conhecer, experimentar, interagir, expressar, e assim por diante, um ambiente com garantias de não sofrer qualquer influência artificial que possa refletir sobre a realidade das pessoas e comunidades.

Eventos culturais como feiras, *shows* de música, teatro ao ar livre, contação de histórias, entre outros trabalhos sociais, são de extrema importância tanto para a compreensão sobre a sociedade que ali se insere quanto para se tornar parte dela. É na comunicação com os outros semelhantes que realmente se aprende sobre a ordem social (BERGER; LUCKMANN, 1974)

Sua responsabilidade para com a sociedade vai além de mero lazer. São fontes de conhecimento e ciência como qualquer outra e assim devem ser levadas em consideração, tanto pelo público quanto pelos organizadores que fazem do evento uma realidade.

Os eventos culturais são mediadores e influenciam diretamente no pensar das pessoas que dele participam. É preciso que os organizadores estejam cientes que o que veiculam por meio das peças de teatro, música e até mesmo no que será vendido será refletido pela comunidade.

Sendo assim, é preciso refletir sobre o papel da informação social e mediação cultural, a fim de elucidar sobre como é a informação mediada por meio dos eventos culturais, quais seus objetivos para com o público e importância para com o todo da sociedade.

## **INFORMAÇÃO SOCIAL**

A informação social é tratada por Cavalcante (2015) em três dimensões: a histórica, política e social. A dimensão histórica vai tratar do contexto vivido, “[...] estabelece vínculo com os estudos da memória e suas abordagens acerca das experiências”. (CAVALCANTE, 2015, p.406). Sendo assim, a informação social em sua dimensão histórica se dá por diferentes formas (simbólicas), proveniente da memória de cada indivíduo.

A historicidade que acompanha a informação socialmente construída em espaços comunitários, [...] essa nova história traz a tona olhares sob acontecimentos humanos que, até então, não eram considerados, como a infância, os trabalhadores, a loucura, os movimentos populares, as mulheres, o corpo, a dança, a gastronomia, a leitura e muitos outros temas que emergiram e passaram a ser vistos como “construção cultural” (BURKE, 1992, p.11 apud CAVALCANTE, 2015 p. 406).

Na dimensão política “[...] as práticas de mediação cultural remetem ao papel que a cultura tem na sociedade, na promoção simbólica das ações discursivas que promove o lugar social [...]” (CAVALCANTE, 2015, p. 407). A dimensão cultural por sua vez, se dá pela democratização do acesso e descentralização de espaços culturais, pois a cultura é definida como parte do que somos, sendo dividida por partes tangíveis como objetos ou símbolos, quanto intangíveis que são as normas que compõem a cultura em questão.

A cultura faz com que um determinado povo dentro de uma nação se expresse com elementos como música, arte, a maneira de pensar, agir e se apresentar em uma determinada nação, diante disso, a dimensão cultural proporciona a inclusão social.

### **MEDIAÇÃO CULTURAL / EVENTOS CULTURAIS COMO MEDIADORES**

A mediação cultural tem um papel fundamental no que se diz respeito ao desenvolvimento social, tal como na construção do cidadão e na formação da prática cultural. A mediação cultural vai envolver toda a comunidade, proporcionando o encontro do indivíduo em sua coletividade, que se dá em território público onde se estabelece o processo de comunicação (CAVALCANTE, 2015 p.401).

A mediação cultural permite traçar uma relação dos indivíduos com a arte e com a cultura, contribuindo na formação do pensamento crítico, pois vai utilizar serviços educativos e eventos para aproximar o público à prática artística, sendo assim [...] muitas vezes manifestadas em ritos, danças, celebrações, vivências e movimentos dinâmicos que justificam a existência de um ser social”(CAVALCANTE, 2015 p.405).

Os eventos culturais têm grande influência na mediação cultural, que tem como característica primordial a diversidade da coexistência nos espaços do cotidiano (CAVALCANTE, 2015), pois envolve diferentes vertentes, como por exemplo, a gastronomia, danças, artes, moda, músicas, etc. o que formam um produto cultural, que é gerado a partir de uma realização de natureza cultural.

Pode-se transformar uma rua, um acontecimento ou uma comunidade em um produto cultural. Dessa forma, a abordagem apresentada aqui se refere ao produto como

sendo uma obra artística, uma manifestação ou um evento cultural. (WENDELL, 2015, p.12).

Wendell (2015) ao elaborar um guia de estratégias para mediação cultural, projeto realizado para a fundação cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), apresentou possíveis exemplos para demonstrar a diversidade na mediação cultural, o que se demonstra no Quadro 1.

Quadro 1: Exemplos de mediação cultural

<p>✓ Uma rua numa pequena cidade foi transformada em um caminho cultural com histórias dos moradores, com a arquitetura e todos os elementos materiais e humanos que compõem as casas. Existem dias e horários para o público vivenciar culturalmente essa rua. Lá tem um projeto de mediação cultural que envolve o público através das visitas, encontros e oficinas de literatura num processo de reconstrução da memória e da revalorização da identidade ligada ao local em que ele vive.</p>
<p>✓ Um túnel de uma cidade foi reconfigurado com as pinturas de grafites. Esse túnel passou a ser uma atração cultural pela exposição permanente das obras de grafiteiros. Isto faz parte de um programa realizado pela prefeitura de transformação de lugares na cidade com múltiplas vivências culturais. Para se efetivar uma mediação cultural, foi criado um roteiro educativo que mobiliza o público a rever o túnel por outros ângulos através de atividades em artes visuais como oficinas, passeios de leitura estética pelo bairro e experimentos com construção de painéis.</p>
<p>✓ Uma praça numa cidade foi transformada em um cinema a céu aberto. Foi construída com uma arquitetura que integra as pessoas, a natureza e as artes. As pessoas frequentam sendo atraídas pelo lugar agradável, prazeroso e criativo. Existe uma programação de filmes nessa praça que é debatida e escolhida com os Moradores. A praça tem filmes para todas as idades. O projeto de mediação cultural realiza um debate criativo com o público em algumas exibições, mas trabalha principalmente com encontro em escolas e associações para vincular o público à praça. Há um valor sobre a importância do cinema e sua popularização que é trabalhado em cada atividade da mediação.</p>

Fonte: Adaptado de Wendell (2015, p.13)

Wendell (2015) ainda divide a mediação cultural em três etapas conforme mostra a Figura 1, no qual cada uma apresenta suas características em prol do evento cultural a ser realizado.

Figura 1 – Etapas da mediação cultural



Fonte: Wendell (2015, p.27)

O Quadro 2 apresenta descrição das etapas de antes, durante e depois do produto cultural, no caso, os eventos.

Quadro 2: Antes, durante e depois do produto cultural

<p><b><u>Antes</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização (o público é incentivado por diversas informações que são divulgadas, gerando um interesse e criando um entusiasmo em experienciar o produto cultural).</li> <li>• Sensibilização (o sensibilizar se desenvolve pela própria força e valor do produto cultural, alimentando uma mediação que estimule esteticamente o público na sua emoção, reflexão e vontade).</li> <li>• Preparação (há um acesso aos conceitos, técnicas e estéticas que envolvem o produto cultural, em que o público aprende a reconhecer os elementos mais diversos das obras que ele entrou em contato).</li> </ul>
<p><b><u>Durante</u></b></p>	<p>Encontro (a mediação prioriza a qualidade de um encontro único entre obra e público, organizando o momento com todas as facilidades de acesso necessárias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropriação (é o momento de o público se apropriar da obra, recriá-la a partir de seus interesses, referenciais e conhecimentos, tornando-a integrada à sua história de vida).</li> <li>• Reflexão (para que seja efetivada a relação com a obra, devem ser criados meios livres de reflexão sobre o que ela traz ou apresenta para o público, alimentando a</li> </ul>

	aprendizagem cultural). (WENDELL, 2015, p.26).
<b><u>Depois</u></b>	<p>Reverberação (a mediação ajuda que a obra continue a reverberar na vida pessoal e social do público).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalização (o público guarda as sensações e reflexões do momento vivido com a obra. A mediação abre um espaço para que ela seja mais internalizada numa proposta de recriação posterior dos elementos da obra).</li> <li>• Reconhecimento (existem muitos elementos vivenciados no encontro com a obra que necessitam ser reconhecidos esteticamente e tecnicamente. O público torna-se mais consciente e autônomo no seu reconhecimento da obra). (WENDELL, 2015, p.26).</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Wendell (2015, p.25-26).**

A mediação cultural é percebida também pelo prisma da aproximação de sujeitos a produtos e artefatos culturais, como obras de arte, livros, exposições, espetáculos e ações de incentivo à leitura. Dessa forma, mediação cultural é vista como uma atividade processual, que possibilita o encontro, o acesso e a apropriação. (RASTELI; CAVALCANTE, 2014, p. 47).

Contudo, os eventos culturais vão além de serem produtos culturais, são mediadores da informação social, abrangendo toda a questão histórica, política e cultural. No que tange a organização dos eventos culturais é essencial a organização, planejamento, metas, público alvo e o tema que se pretende apresentar, são de suma importância. Com o intuito de demonstrar valores culturais cultivados por um determinado grupo de indivíduos, no decorrer de gerações os eventos resgatam costumes passados e tendem a preservar esses valores. O desenvolvimento social é adquirido através dos mesmos, pois o capital humano é protagonista para corroborar a perpetuidade dos costumes, dos valores de um povo.

## **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS: INTERFACES E DESAFIOS**

Com os adventos e progresso das tecnologias de informação e comunicação (TIC), e por meio do fenômeno da globalização a sociedade como um todo tem sentido as transformações constantes no atual cenário mercadológico. Ao abarcar esta temática, precisa-se entender que sociedade não se limita apenas na constituição de cidadãos em suas atuações nas comunidades, mas conforme elucida o dicionário Houaiss (2010, p. 721) sociedade tem o significado de:

Agrupamento de seres que convivem em colaboração mútua; conjunto de pessoas que vivem em determinado período de tempo e lugar, seguindo normas comuns; grupo de pessoas que vivem, por vontade própria, sob normas comuns; comunidade, coletividade. (HOUAISS, 2010, p. 721).

Com isso, é preciso abrir a mente para poder entender que a sociedade pode ser sim a representação dos cidadãos em suas comunidades, mas como também a representação coletiva de pessoas em prol de um objetivo.

É de valia este esclarecimento, visto que, ao abarcar com a temática desta seção, muitos automaticamente podem inferir seus pensamentos que a Competência em Informação com interface em gestão de pessoas só pode ocorrer no cenário empresarial. Contudo, entender o significado de sociedade é possível discutir de maneira mais ampla e associar que a competência em informação e gestão de pessoas são temas atuais e transversais.

Mas antes de adentrar nesta discussão, é cabível compreender o significado e importância de competência em informação e gestão de pessoas, para após, realizar a discussão dessas duas áreas de conhecimento e permear a sua importância e aplicabilidade no segmento de eventos culturais.

No que tange à competência em informação, considera-se um termo que surge em 1974, por meio do relatório intitulado *The informational service environment relationships and priorities*, de autoria do bibliotecário americano Paul Zurkowski e que dois anos após reaparece com essa terminologia associando habilidades e conhecimentos no âmbito da localização e uso inteligente da informação na resolução de problemas e nas tomadas de decisões (DUDZIAK, 2001).

Ao desmembrar da expressão “competência em informação”, o termo competência, na literatura vigente é possível encontrar um emaranhado de conceitos. Competência deriva do latim *competere* que significa que a pessoa tem aptidão para executar uma tarefa ou função.

Autores da ciência administrativa tais como Robbins; Coulter (1996); Daft (1999); Boas; Andrade (2009); e Maximiano (2010) explicam que competência é o tripé dos constructos: conhecimento, habilidade e atitude. Sem um desses constructos não é possível ser competente ou ter competência, visto que existe uma interligação entre eles. Esta ideia é disseminada no Brasil em meados dos anos de 80 e início dos anos de 90 relacionando a ideia do perfil com conhecimento, habilidade ou atitudes, que acabou sendo bem

disseminado como CHA, sendo necessário que as pessoas adquiram e desenvolvam para ter uma boa performance em suas atividades ou funções.

Nesta inferência de pensamento, Parry (1996, p. 50) conceitua competência como sendo “um cluster de conhecimento, *skills* (habilidades) e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Entretanto, o estudioso Le Boterf (2003) não concorda com a dissertativa acima e contraria esta opinião ao comentar que a competência não é resultado de treinamento e nem estado ou conhecimento que se tenha, mas sim, uma pessoa competente é aquela que sabe mobilizar seus conhecimentos e experiências para atingir os objetivos e exigências de um determinado contexto, seja ele, regido pela relação de trabalho, cultura da empresa ou da sociedade, imprevistos, recursos, etc.

Fleury; Fleury (2001, p. 187) são outros estudiosos que não concordam com a assertiva de Parry e comentam que a competência de uma pessoa não pode se restringir apenas ao seu conhecimento ou *know-how*. Eles destacam que:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Como visto e já mencionado acima, há dicotomias de pensamentos e conceituações quanto ao termo competência, e, por esta razão, no Quadro 3, apresenta-se um sumário com algumas abordagens sobre competências organizacionais.

Quadro 3: Diferentes abordagens sobre o tema competências

<b>Autor</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Ênfase</b>
Vasconcelos e Pagnonceli (2001)	Qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e fidelizando o cliente.	Competência competitiva.
Ruas (2001)	Conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de know-how, o qual é atemporal, duradouro, porém, dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.	Competência organizacional.
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência essencial.
Hamel e Prahalad (1995, p. 229)	Conjunto de habilidade e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Três características marcantes: 1º) valor percebido pelo cliente; 2º) diferenciação entre concorrentes; 3º) capacidade de expansão para a empresa.	Competência essencial.
Goddard (1997)	Conjunto de características que marcam o sistema de crenças (valores), o estilo de comportamento e o desenho estrutural da empresa.	Competência essencial.
Ulrich (2000)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.	Competência essencial.
Lei <i>et al</i> (2001)	Conjunto central de insights de definição e de solução de problemas que possibilitará à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente.	Competência essencial
Tampoe (1994)	Subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização.	Competência essencial.

**Fonte: Schemes; Nakayama; Pilla (2004, p. 05).**

Após esta discussão e entendimento da terminologia de competência, uma coisa é certa: a competência não é estática e envolve a aprendizagem e construção de conhecimento, seja ele individual ou coletivo. Para Santos *et al* (2016, p. 51):

As competências são desenvolvidas/potencializadas quando são apreendidas sob a ótica da competência em informação. Em uma organização, a informação e o conhecimento são elementos fundamentais para o desenvolvimento das atividades e do processo decisório que, por sua vez, somente são satisfatórios quando as pessoas que atuam nas organizações tenham competências, capacidades e habilidades para buscar, recuperar, avaliar e compartilhar as informações a fim de identificar oportunidades e ameaças e criar estratégias competitivas para executar suas tarefas com domínio e controle do que está sendo feito.

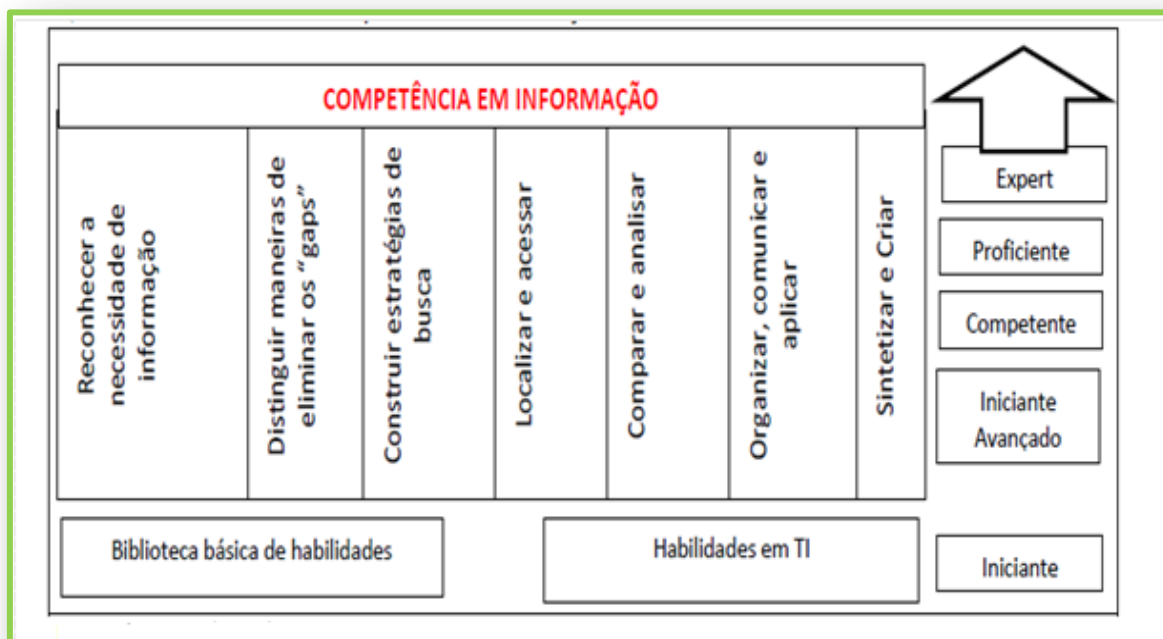
No atual cenário competitivo, cambiável e global, a *American Library Association* (ALA, 1989) acentua que para a aprendizagem organizacional e construção de conhecimento e sua gestão, as pessoas precisam ser competentes em informação, com isso, em todas as esperas, elas devem reconhecer a necessidade que a informação tem em sua vida e saber o percurso a trilhar quanto à localização, avaliação e uso eficaz da informação, para a aprendizagem individual, organizacional e social.

Nesta assertiva, Bitencourt (2001) afirma que a implantação de um programa de competência, aprimoramento e desenvolvimento tem uma valorosa construção na formação das pessoas e em suas atitudes quanto a construção de conhecimento, conseqüentemente uma nova percepção da realidade e novas mudanças nas práticas de trabalho que geram e agregam valor à organização ou a comunidade que está inserida.

Portanto, a competência em informação é um processo que tem a finalidade de aprimorar/desenvolver as competências, capacidades e habilidades na busca, acesso, organização, uso, recuperação e comunicação da informação no que tange na aprendizagem organizacional, construção de conhecimento para resolução de problemas e tomada de decisões em todas as esferas da vida.

E como em toda área de conhecimento, estudiosos de competência em informação desenvolveram vários modelos de apoio e desenvolvimento da competência em informação e que são aplicados em várias ambiências. Neste estudo, é apresentado o “Modelo SCONUL”, apresentado em Londres, em 1999, pela *Society of College National and University Libraries na Conference of National and University Libraries*, o qual integra o estudo de desenvolvimento de “Sete Pilares da Competência em Informação”, que retrata as competências em relação às habilidades na busca, recuperação e uso da informação (PONTES JÚNIOR, 2009 apud ZUCCARI; BELLUZZO, 2016, p. 64), conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Sete Pilares da Competência em Informação



Fonte: Pontes Júnior (2009, p. 74 apud ZUCCARI; BELLUZZO, 2016, p. 64).

Apesar do modelo SCONUL ser desenvolvido para o público de docentes de graduação e pós-graduação e ter foco nas bibliotecas universitárias, ele é um modelo interdisciplinar que pode ser aplicado em demais segmentos e auxiliar as lideranças envolvidas em processos decisórios. Tamanha é a importância da competência em informação no planejamento estratégico e nos processos decisórios, que Belluzzo (2014, p. 58) ressalta:

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

Quanto à segunda parte da temática desta seção, a gestão de pessoas não é necessariamente uma área nova na literatura e na prática organizacional. Por muitos anos, a área de gestão de pessoas foi ou é ainda conhecida dentro das empresas como "Recursos Humanos".

Como o próprio nome trata, o funcionário era visto como um recurso dentro da organização. Para entendimento deste significado, no dicionário Houaiss (2010, p. 663, grifo nosso) a palavra recurso tem como significado “dinheiro, bens; riqueza, **meios de que pode dispor**”. É esta visão que as empresas tinham quanto a cada funcionário em sua estrutura funcional, tudo isso derivado de uma visão administrativa mecanicista oriunda dos estudos de Taylor; Fayol e Ford.<sup>3</sup>

De acordo com Boas; Andrade (2009) foi após a Segunda Guerra Mundial que estudiosos e especialistas da área comportamental, por meio dos ideais da Escola de Relação Humana, que almejam a reconstrução de significado de Recursos Humanos. Nesta época, eles desmistificam que o funcionário não é apenas um ser dotado de capacidade produtiva/mecânica, e sim, é um representante do “ativo”<sup>4</sup> da organização.

Nesta fase, o consentimento junto aos funcionários é que o homem é dotado de criatividade, conhecimento e inteligência na organização. A partir disso deriva o nome de capital intelectual, cujo entendimento é do homem ser um ativo intangível, que por meio da informação, de sua capacidade e conhecimento gera valor sustentável para a empresa durante ao longo do tempo.

Contudo, o termo recurso mantinha impregnado na mente dos colaboradores, do empresariado e da cultura organizacional, por esta razão, em meados dos anos 90, buscou quebrar este paradigma e renomear Recursos Humanos para Gestão de Pessoas.

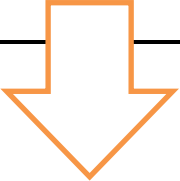
Diante deste exposto é importante compreender a diferença de significados e a nova compreensão que esta área funcional da empresa pretende trabalhar, para isso, foi elaborado o Quadro 4:

---

<sup>3</sup> Autores consagrados na ciência administrativa. Frederick W. Taylor iniciou seus estudos conhecido como “Tempo e Movimento” e com isso surgiu a Administração Científica; Jules Henry Fayol desenvolveu as funções administrativas, em seu estudo, Fayol aponta 14 funções e cria a estrutura funcional; Henry Ford dá continuidade ao estudo de Taylor e padroniza os produtos com a linha de produção em massa em sua concessionária, criação que espalha pelo mundo no âmbito da produção de produto.

<sup>4</sup> Termo usado na contabilidade que é compreendido como conjunto de bens, possuindo seu valor econômico; sendo um recurso aplicado como benefício presente e futuro da organização.

Quadro 4: Recursos Humanos para Gestão de Pessoas

Nomenclatura	Conceito
Administração de Recursos Humanos	Para Chiavenato (2010) administrar significa traçar um caminho (planejamento) para atingir um objetivo. Com esse significado mecânico, junto com recursos, a concepção que a área tinha era apenas o desempenho produtivo dos funcionários.
 Gestão de Pessoas	Santiago (2016) define gestão como o processo global da organização, em outras palavras, cabe ao gestor ter uma visão sistêmica do negócio e na gestão resulta o fator humano. A final, o papel do gestor é desempenhado por uma pessoa que é constituída de conhecimento, sentimento, capacidade, perspicácia e sensibilidade, então, na gestão sai do lado mecanicista e parte para o lado humanista, visto que na bagagem do gestor ele pode trabalhar o que na administração é denominado de <i>feeling</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Com isso a área de gestão de pessoas traz um novo significado para as organizações como um todo. Antes a busca era apenas por pessoas capacitadas tecnicamente, agora o foco está na busca de pessoas informadas e na retenção de informação que ela tem, além do mais como essa pessoa utiliza essa informação e faz para gerar e gerir conhecimento (BOAS; ANDRADE, 2009).

Complementando a ideia acima, França acrescenta que:

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes. Lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (FRANÇA, 2014, p. 05-06).

As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (GP). Nessa nova concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazem um contexto ambiental impregnado de

turbulência e imprevisibilidade. E neste novo cenário que os papéis da gestão de pessoas se modificam com foco na mudança e inovação, conforme evidencia o Quadro 5.

Quadro 5: Papéis da área de gestão de pessoas.

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de recursos humanos à estratégia empresarial “diagnóstico organizacional”.
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: “serviços em comum”.
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “prover recursos aos funcionários”.
Administração da transformação de mudanças	Criação de uma organização renovada.	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para a mudança”.

**Fonte: Ulrich (1998, apud, PICCOLOTTO; VASSARI; DUTRA, 2010, p. 06).**

Contudo, esta é ainda uma realidade fragmentada, visto que para se ter uma área de gestão de pessoas com efetiva cultura de mudança e inovação é preciso antes de mais nada mudar os modelos mentais dos gestores e empreendedores da organização. Mas para que seja possível mudar este modelo mental é necessária a implementação da gestão do conhecimento, ou seja, o processo cíclico: necessidade da informação; desenvolvimento da competência em informação para aprendizagem organizacional e construção do conhecimento, que neste âmbito a gestão do conhecimento se torna uma ferramenta de alto nível no gerenciamento de novas ideias nesta cultura informacional instalada, que subsidia e dá sustentabilidade para uma cultura de inovação, onde este processo interfere e é interferido com a cultura organizacional, que é instalada conforme a missão, visão e valores da organização que a área de gestão de pessoas se torna a responsável de construir e de gerir; no qual não é uma área estagnada, muito pelo contrário, é uma área que necessita de informações externas e internas para apoio em sua tomada de decisão, decisão está que fará

a inferência e será inferida também pela cultura organizacional, reestruturando todo este ciclo. Para melhor visualização deste processo, foi desenvolvida a Figura 3.

Figura 3: Ciclo Gestão de Pessoas e Competência em Informação



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Contudo, este ciclo representativo elaborado pelos autores não pretende apenas se limitar a ambiência empresarial, e sim, ser um esquema ainda embrionário de estudos em demais facetas. Considerando-se o objetivo desta contribuição, entende-se que a Competência em Informação em articulação com a área de Gestão de Pessoas também pode ser aplicada em eventos culturais.

É interessante frisar, que a maioria dos eventos culturais, tem por detrás da organização, empresas especializadas. Entretanto, o que se vê na atualidade, são eventos em sua gama, apenas como um meio de lazer e diversão, sem um real aproveitamento de seu conteúdo.

Tal problema ocorre, pois, as tais empresas não tem a importância da percepção da necessidade de determinadas informação e a falta do desenvolvimento de competência em informação inviabiliza os demais processos do ciclo. Antes de trilhar o evento, em seu

planejamento, a empresa precisa desenvolver a competência em informação, junto com o setor de gestão de pessoas, a fim de definir o real propósito deste evento a comunidade, nisso cria-se os objetivos, visão e missão do evento.

As novas abordagens administrativas voltadas às pessoas auxiliam para que tanto a organização quanto a mediação de cultura possam ser executadas de forma eficaz e eficiente. Salienta-se, ainda, que a interligação dessas duas áreas de conhecimento é essencial para que a finalidade deste evento promova esta construção de conhecimento e não apenas um momento de lazer e diversão.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A mediação cultural tem responsabilidade no desenvolver social, crítico, sustentável, político, econômico, entre muitos outros aspectos, de uma sociedade, pois são esses pontos que afetarão diretamente o desenvolver de competências. A competência em informação por sua vez, vai estimular a capacidade de atribuir e identificar fatos, construindo dessa forma, o conhecimento.

São as pessoas que organizam e promovem a mediação da cultura. É necessária a gestão das mesmas e desenvolvimento de competências para garantir um bom resultado, considerando as particularidades de cada indivíduo. Cada um possui determinadas características, entretanto, a eficiência está na junção de todas elas, potencializando o alcance das metas estabelecidas.

Identificar e trabalhar essas características de maneira eficaz e eficiente só é possível utilizando-se de processos, diretrizes e conceitos voltados à gestão de pessoas. A mediação cultural, proporcionada pelas instituições e eventos culturais, devem ir mais além, devem oferecer a mediação da informação, que permite ao público autonomia no que se diz respeito aos questionamentos sociais, políticos e culturais.

Desenvolver competência em informação é função de todo e qualquer mediador, para a mediação cultural não é diferente. Sem que as pessoas saibam apropriarem-se, onde buscar e como utilizar a informação mediada em eventos culturais, nada mais será oferecido como produto cultural senão *shows* passageiros que nada contribuirão com a comunidade.

Seja no serviço voltado ao lazer, educação, ciência, gastronomia, história, enfim, esse está dentre os papéis proporcionados pelos eventos culturais para com a comunidade. As novas gerações que se apropriam dessa cultura e todas as demais influências pelas quais

passam durante suas experiências de vida irão refletir no futuro da sociedade e nos conhecimentos que irão ser agregados e apropriados à mesma.

A cultura de uma sociedade é indispensável e assim são com seus produtores. Cabe conscientizar as instituições e secretarias de sua importância como mediadoras e ainda mais como influenciadoras diretas da construção da ordem social e até mesmo política. Os conhecimentos compartilhados por meio de eventos precisam ser trabalhados para que sejam apropriados pelos participantes conforme os respectivos objetivos do coletivo.

E para que esses objetivos individuais ou coletivos possam ser multiplicados, urge a necessidade do aprimoramento e desenvolvimento da competência em informação, tanto no âmbito da empresa organizadora como também do público participante.

Ao se pensar que um evento cultural tem a finalidade de informar e colaborar com a construção artística, patrimonial, intelectual e social, ele deve ter sempre a preocupação de que mensagem está passando ao seu público e qual o real entendimento deles após a finalização do evento. Essa preocupação se dá por meio da competência em informação, pois, ela é a premissa da aprendizagem e construção do conhecimento, que consequentemente, criará ou transformará novos modelos mentais culturais, que podem ser divulgados e comunicados aos demais integrantes e cidadãos. Logo, esses modelos de natureza cultural poderão utilizar-se desta informação para criação e mudanças de novos cenários ou novas descobertas culturais e sociais *in continuum*.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. ALA Presidential Committee on Information Literacy: final Report. 1989. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>>. Acesso em: 5 jan. 2017.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (CoInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, Número Especial, p. 48-63. 2014.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1974.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOAS; A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CAVALCANTE, L. E. Diálogos entre informação social, mediação cultural e comunidade. In: BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs). **Redes de conhecimento e competência em informação** : interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. p. 400-414.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. EUA: Elsevier, 2005.

DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. São Paulo. 173f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

HOUAISS, A. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 4 ed. Rev. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

LE BOTERF, G. De la compétence : essai sur un attracteur étrange. In: \_\_\_\_\_ **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A.; DUTRA, J. S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Orgs). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

RASTELI, A.; CAVALCANTE, L. E. Mediação cultural e apropriação da informação em bibliotecas públicas. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 39, p. 43-58, jan./abr., 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n39p43>> Acesso em: 08 jan. 2017.

ROBBINS, S. COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SANTIAGO, C. **O que é gestão, gerenciamento e administração?** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao/93514/>>. Acesso em 10 jan. 2017.

SANTOS, V. C. B. *et al.* A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, Número Especial, p. 45-60, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27388>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

SCHEMES, E.; NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S. **Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletroeletrônico**. Anpad, 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GRT/2004\\_GRT2940.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT2940.pdf)> Acesso em: 08 jan. 2017.

WENDELL, N. **Estratégias de mediação cultural para formação do público**. Bahia: FUNCEB, 2013(?). 50 p. Disponível em: <[https://issuu.com/sbpdf/docs/estrat\\_gias-de-media\\_ao-cultural\\_](https://issuu.com/sbpdf/docs/estrat_gias-de-media_ao-cultural_)> Acesso em: 30 nov. 2016.

ZUCCARI, P.; BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações. **Perspectivas em gestão & conhecimento**., v. 6, n. (especial), p. 61 – 71. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27394/14772>. Acesso em: 30 nov 2016.

## Capítulo 4

### **FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO COMO APOIO À GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DA COINFO: IMPULSIONANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Heloá Oliveira Del Massa**

**Maria Fabiana Izídio de Almeida**

**Fernanda Furio Crivellaro**

#### **INTRODUÇÃO**

O universo corporativo, em suas infinitas relações, exige dos profissionais cada dia mais competências e habilidades que auxiliarão as organizações a manterem-se no atual mundo competitivo. A ambiência organizacional busca diferentes ferramentas para gerenciar esse universo, e a Ciência da Administração, sem dúvida, é fonte para os supervisores, gestores e demais colaboradores que desenvolvem funções e atividades em toda a organização, independentemente do nível de planejamento – estratégico, tático ou operacional – em que esteja inserido.

Nos dias atuais e com as constantes mudanças do mercado a função de administrar ampliou-se, pois é preciso administrar não só o negócio em si, mas todas as variáveis que estão ao seu redor, nas quais destacam-se os colaboradores, uma vez que são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso da organização. Com isso, o mercado competitivo não demanda mudanças somente da organização, nessa cadeia as pessoas são diretamente levadas a acompanhar essas mudanças, seja para manter-se no mercado de trabalho, para ter mais rendimento, ou para construir uma carreira e realizar seus objetivos pessoais.

Nessa busca para acompanhar as mudanças do mercado competitivo, desenvolver competências e habilidades tornou-se fundamental, e isso passa a ocorrer em ambos lados: organização investindo em seus colaboradores, e colaboradores empenhando-se nessa transformação. No que tange as organizações são várias as iniciativas: capacitações,

aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, dentre outras que possibilitam o crescimento e desenvolvimento profissional.

No entanto, competências e habilidades técnicas têm acarretado em lacunas no fazer dos profissionais, haja vista a explosão da globalização, da tecnologia, da comunicação e a informação em um volume impossível de quantificar. A Era da Informação exige que os profissionais saibam captar, filtrar, tratar, classificar e usar de forma inteligente as informações necessárias no seu fazer, para isso é preciso que os colaboradores desenvolvam a competência em informação.

Para adaptar-se a essa realidade, os gestores precisam permitir um ambiente contínuo de aprendizado, utilizar ferramentas adequadas e ter uma gestão de pessoas ativa e eficiente. O desenvolvimento da Competência em Informação (CoInfo) permitirá que o colaborador tenha consciência que seu ambiente de trabalho está repleto de informações que precisam ser gerenciadas, compartilhadas e utilizadas de forma assertiva.

Partindo desse cenário colocam-se algumas questões: É necessário que os gestores dominem as ferramentas da administração para gerir o negócio por meio dos seus colaboradores? As ferramentas da administração podem auxiliar o desenvolvimento da CoInfo? Diante desses questionamentos coloca-se como problema desta pesquisa: Quais as ferramentas administrativas que o gestor de pessoas pode aplicar para desenvolver a CoInfo? O objetivo geral dessa pesquisa é, portanto, identificar ferramentas da administração que se mostrem pertinentes à gestão de pessoas para o desenvolvimento da CoInfo dentro do ambiente organizacional.

A pesquisa, de cunho qualitativo, foi desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica segundo os princípios de Marconi; Lakatos (2013), tendo sido baseada em documentos impressos e eletrônicos que auxiliaram na construção referencial teórico, entre os quais estudos de autores que disponibilizam uma fonte variada de informações confiáveis, encontradas em artigos científicos das áreas de Ciência em Informação, Administração e seus relacionamentos.

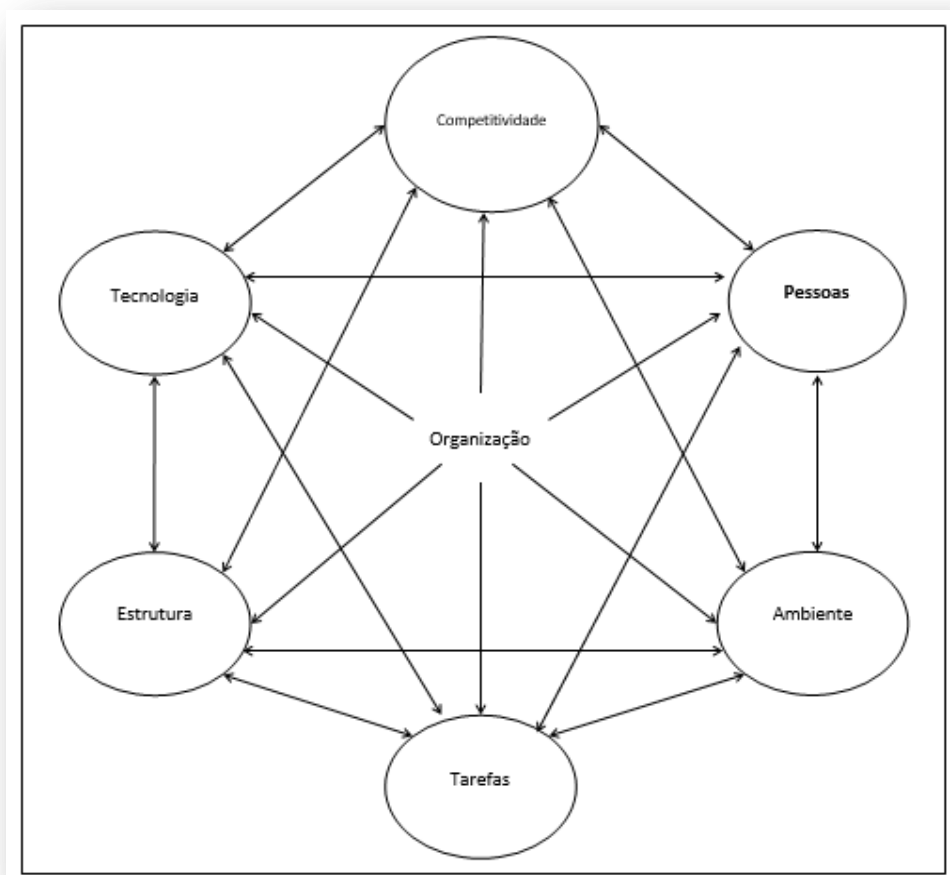
## **GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

O ambiente organizacional, independente do ramo de negócio, porte e características societária, possui diferentes estruturas que se relacionam formando um universo complexo. Essa complexidade surge devido às dependências, relações e reflexos que há em cada parte de uma organização. “Complexidade é efetivamente o tecido de

acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que constitui o universo fenomênico” (MORIN, 2005, p. 64).

Formadas por diferentes setores e imersas em um contexto permeado pela globalização, aceleração, mudanças e competitividade de mercado, e informações em grande quantidade, as organizações buscam meios eficientes e eficazes de administrar os negócios. Chiavenato (2003, p. 14) demonstra na Figura 1 a complexidade e relações de uma organização:

Figura 1 – As variáveis básicas da Teoria Geral da Administração

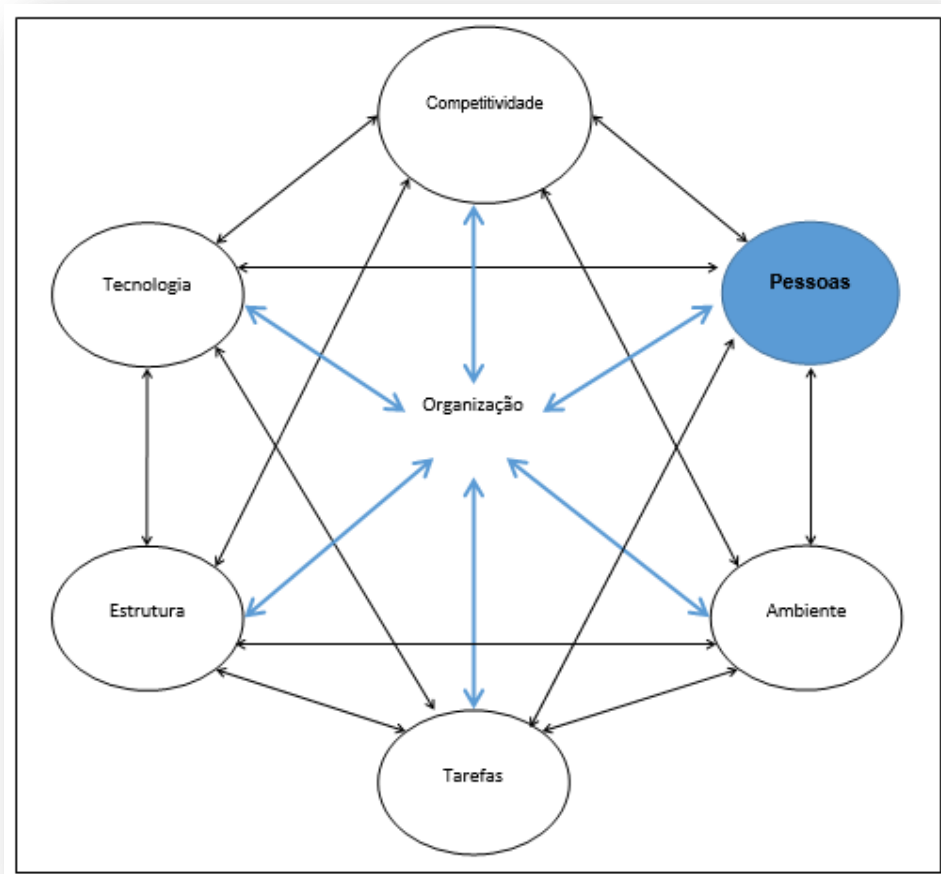


Fonte: Chiavenato (2003).

Apesar de nomeada como Variáveis Básicas da Administração, a Figura 1 demonstra estruturas macros de uma organização, cada qual com o domínio de função, atividades e processos, demonstrando ainda que a organização reflete diretamente em todas essas variáveis. Porém, defende-se que além da organização refletir nas variáveis, também recebe seus reflexos. Dessa forma, a Figura 2 foi adaptada para realçar essas retroações e

destacar a variável - *Pessoas*, uma vez que são os colaboradores os responsáveis pelo andamento, crescimento e sucesso, dentre outros, na organização.

Figura 2 – Relações e Retroações das variáveis básicas da Teoria Geral da Administração



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

As organizações e o próprio mercado modificam, refletem e causam impactos muito além dos fatores envolvidos diretamente aos negócios, seus efeitos são percebidos na sociedade de uma forma geral, haja vista o que tange o mercado profissional, por exemplo. Se há determinado ramo de negócio em um crescente, as pessoas buscam profissionalizar-se nesse ramo, com intuito de terem maiores oportunidades de trabalho. Assim, pode-se ressaltar que:

Cada vez mais, o ambiente globalizado vem exigindo que cada instituição constitua uma estrutura de organização, de modo a apresentar práticas de gestão com experiências socialmente significativas, que revelem uma continuidade dos seus trabalhos, de modo a garantir uma perspectiva de

futuro para a empresa e para aqueles que a fazem (OLIVEIRA, 2014, p. 259).

Administrar uma organização exige conhecimento, competências e habilidades, “cada administrador (diretor, gerente ou supervisor) desempenha quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar” (CHIAVENATO, 2003, p. 14).

Apesar de formado por diversos setores, a organização precisa ter comunicação, visão sistêmica, dentre outros fatores que tornarão esse processo de autoconhecimento e competitividade viável e constante, porém, de forma harmônica.

A Ciência da Administração passou por mudanças tendo em vista a tratativa das pessoas. Na Era Industrial as pessoas eram consideradas como mão de obra inesgotável e não reconheciam o *Ser* com suas características intrínsecas, e sua vida pessoal – uma pessoa deveria viver para o trabalho e, com isso, eram padronizadas, uniformizadas e até mesmo exploradas.

A ideia de um setor de Recursos Humanos surge juntamente com o aumento da complexidade organizacional, no início do século XX, após os impactos da Revolução Industrial, reconhecido com Relações Industriais, buscando amenizar e mediar os conflitos entre indústrias e pessoas.

A luta por direitos trabalhistas, melhores condições de trabalho, salário e o reconhecimento do trabalhador como *Ser*, com suas emoções, valores, limitações e aptidões contribuíram para a mudança no cenário das relações de trabalho. Já em 1960 “as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

Esse reconhecimento permitiu às organizações voltarem sua administração também para as pessoas, que afinal refletem diretamente nas organizações, e com isso passa-se a ter planejamentos que abrangem o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, agora reconhecidos como seres proativos, ativos e inteligentes, e que possuem iniciativas, tomam decisões e têm atitudes que acarretam impactos na organização, seja de forma negativa ou positiva.

Nesse cenário surge a Gestão de Pessoas (GP) que busca inserir no planejamento organizacional a valorização das pessoas:

Com as novas características do Terceiro Milênio – globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente –, as organizações

bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram as pessoas, [...], mas, sobretudo, administram com as pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

Para tanto, a organização precisa possuir uma cultura de GP, somente assim será possível capacitar e motivar as pessoas com intuito de aproveitar e desenvolver suas competências e habilidades para construir melhores equipes e melhores organizações. Considera-se, portanto, que:

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008, p. 08).

O gestor de pessoas necessita dominar as teorias, metodologias, técnicas e ferramentas da Ciência da Administração para desenvolver sua equipe, tornando-os competentes e capazes, realizando de forma crítica e inteligente seus afazeres. As competências técnicas e profissionais podem acarretar lacunas na realização das atividades, uma vez que é preciso gerenciar todas as demais variáveis em torno da organização.

A informação, nesse atual cenário, surge de forma complexa, pois, os colaboradores precisam acessar, filtrar, classificar, compartilhar, utilizar um fluxo cada vez maior de informações internas e externas à organização de forma consciente e inteligente para que o novo formato de GP se aplique adequadamente. O setor de GP, assim, assume a responsabilidade de desenvolver em seus colaboradores essas competências e habilidades e, para tanto, utiliza-se da CoInfo (Competência em Informação), área pesquisada, discutida e abordada pela Ciência da Informação, que dará base para o desenvolvimento de um programa, capaz de tornar os profissionais aptos a lidar de forma crítica com a informação.

## **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO – COINFO**

A necessidade do desenvolvimento da Competência em Informação surge em consonância ao contexto em que vivemos, e abarca aspectos pessoais e organizacionais. Belluzzo destaca:

[...] as verdades que serviram para explicar a Era Industrial não estão mais adequadas à Era da Informação ou do Conhecimento, caracterizada por ser digital e global. Isso certamente requer a existência de programas

de aprendizagem que enfatizem mais o domínio de uma nova mentalidade do que propriamente de novas técnicas. (BELLUZZO, 2007, p. 16).

Assim, com o *boom* da informação no século XXI novas necessidades foram surgindo, que forçaram a sociedade se adaptar a este novo cenário de desenvolvimento e mercado.

A atualidade é marcada por um contexto organizacional competitivo e inconstante, no qual a grande onda informacional constitui-se um desafio diário às organizações. Os indivíduos vivem o desafio de manterem-se atualizados frente ao desenvolvimento tecnológico frenético, e encontram-se constantemente testados quanto à sua capacidade de usar a informação de forma inteligente – a cada dia o volume de informações cresce, e cresce também a necessidade de saber filtrar e encontrar informações assertivas nesse meio, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Essa velocidade de crescimento informacional, e também do conhecimento que circulam em escala universal “[...] potencializa a importância dos Talentos Humanos e da Gestão de Competências” (BELLUZZO, 2007, p. 16), e assim o desenvolvimento da CoInfo passa a ter a necessidade de destaque em ambientes organizacionais que almejam sucesso.

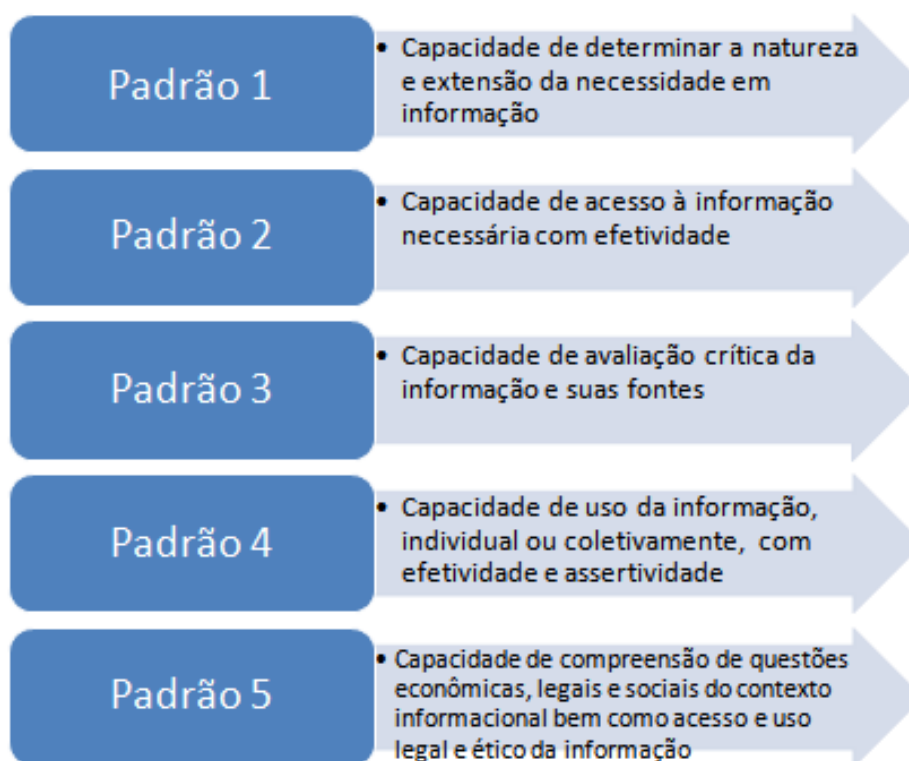
Para Fleury e Fleury (2000, p. 17, grifo nosso). “Competência é um saber **agir responsável e reconhecido**, o que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor à organização e **valor social** ao indivíduo”.

Esse valor social é de extrema importância, pois é o fator que impactará no bem-estar social dos envolvidos, e o aspecto da competência, como destacado, envolve um processo de ação (agir), que exige consciência e responsabilidade.

São muitas as nuances que podem ser avaliadas e desenvolvidas com o auxílio da CoInfo e, para que ela seja colocada em prática, é necessário que se utilizem padrões para nortear esse processo.

Belluzzo (2007, p. 95-103) apresenta padrões para o desenvolvimento/aprimoramento da CoInfo com base em padrões internacionais e ciente da realidade brasileira. Esses padrões podem ser utilizados para avaliar e traçar um perfil de CoInfo, e, resumidamente, são o que se apresenta na Figura 3.

Figura 3 - Padrões para o desenvolvimento/aprimoramento da CoInfo



Fonte: Adaptado de BELLUZZO (2007).

Os 5 padrões apresentados englobam competências, habilidades, capacidades e atitudes necessárias para a busca, recuperação, seleção, avaliação e uso efetivo, eficaz e crítico da informação.

No **primeiro** padrão se traduz a premência de reconhecer a necessidade de informação, e os demais seguem ampliando a complexidade da relação sujeito-informação; no **segundo**, além de identificar suas necessidades de informação, há também a capacidade de localização dessas informações; no **terceiro**, as informações acessadas e suas fontes podem ser avaliadas criticamente; no **quarto** padrão o uso da informação é feito de forma inteligente, efetiva e assertivamente e individual e coletivamente; e, finalmente, no **quinto** padrão, há a análise de questões econômicas, legais e sociais da informação, trazendo aspectos éticos e legais a serem avaliadas no uso da informação, demonstrando assim sua inserção em um contexto macro e se configurando em um processo cíclico e holístico de apreensão, articulação, compreensão e reflexão da informação na intervenção prática na realidade.

Todos os padrões são acompanhados por indicadores de desempenho e descrição de resultados desejáveis, o que torna fácil sua aplicabilidade em diferentes realidades.

A aplicação desses padrões possibilita o desenvolvimento da CoInfo. Esse desenvolvimento, por sua vez, não é um processo finito, mas envolve a constante atualização dos indivíduos. Em um contexto de desenvolvimento de Gestão da Informação e Conhecimento, Valentim, Jorge e Ceretta-Soria ressaltam que:

[...] desenvolver competências informacionais nos sujeitos organizacionais deve ser uma constante, pois os processos de GI e de GC são influenciados pelas tecnologias de informação e comunicação, bem como pelo ambiente informacional interno e externo, fatores que contribuem para a obsolescência das competências essenciais em relação à informação e ao conhecimento. Destaca-se também que no ambiente organizacional a cultura organizacional e a cultura informacional serão influenciadoras do desenvolvimento dessas competências. (2014, p. 224).

Assim, para uma organização acompanhar o desenvolvimento tecnológico e manter-se inovadora e competitiva em diferentes contextos, destaca-se a importância de desenvolver e trabalhar com o ativo intangível que é o conhecimento humano. Esse trabalho, por sua vez, exige que os indivíduos sejam competentes para lidar com o contexto informacional que não deixa de crescer e se torna cada vez mais complexo. O desenvolvimento da CoInfo e sua gestão contínua possibilita que as organizações encontrem em seus colaboradores o potencial adequado para se desenvolverem de forma conjunta.

## **FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS**

A complexidade de gerenciar uma organização perpassa desde a elaboração de um planejamento estratégico até a implantação de um projeto e monitoramento de resultados, isso exige que as organizações dominem teorias, metodologias, técnicas e instrumentos que auxiliem nestes processos.

Imersas em um universo competitivo, cada vez mais as organizações passaram a buscar instrumentos que as auxiliassem no processo decisório para potencializar seus resultados, resolver problemas com rapidez e ter visões futuras medindo a importância das mudanças. A partir desta necessidade, começaram a surgir ferramentas para auxiliar as organizações – desde a produção até a gestão de pessoas. Atualmente são muitas as ferramentas (podendo ser potencialmente usadas em conjunto) e seu uso é extremamente importante para um melhor gerenciamento sendo que, com suas particularidades, colaboram no desenvolvimento de diversificadas ações.

Nas últimas décadas as ferramentas de gestão tornaram-se comuns no cotidiano das organizações, ajudando gestores no alcance de seus objetivos, independentes de quais sejam: aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro. Muitos se perguntam: como identificar qual a melhor ferramenta para os desafios de sua organização? O segredo não está em descobrir uma ferramenta mágica ou única, mas sim entender as diferentes ferramentas e saber quando e como utilizá-las, de acordo com Rigby (2009). O mesmo autor afirma que para identificar quais ou qual seria a melhor ferramenta torna-se necessário relacioná-las ao seu principal objetivo a partir das perspectivas sintetizadas como segue:

- ✓ **Entender os fatos:** Verificar qual a real necessidade da organização, neste caso, o objetivo é analisar quais ferramentas podem auxiliar o gestor de pessoas no desenvolvimento de Competência em Informação, para gerar conhecimento aos colaboradores, e encontrar ferramentas que sejam facilitadoras no desenvolvimento deste processo, para implantá-las de forma segura e eficaz, potencializando os resultados para a organização.
- ✓ **Promover estratégias duradouras, não modismos passageiros:** Elaborar um planejamento estratégico, para que o uso da ferramenta seja solidificado, e não apenas utilizado durante o procedimento e implantação, incluir e envolver os colaboradores de forma que compreendam de fato a importância do uso e das mudanças para sucesso e até mesmo facilidade e melhoria do trabalho.
- ✓ **Escolher as melhores ferramentas para o serviço:** após conhecer e compreender qual o objetivo pretendido é possível perceber a necessidade de utilizar ferramentas que facilitarão e auxiliarão no processo, destaca-se que não há a necessidade de utilizar todas juntas, e sim analisá-las, selecionando a que mais se enquadra com as características da organização.
- ✓ **Adapte as ferramentas ao seu sistema de negócios (e não o contrário):** Nenhuma ferramenta vem com um pacote incluindo instruções e garantia. Toda ferramenta deve ser adaptada à situação particular da empresa.

As ferramentas administrativas identificadas como úteis para o desenvolvimento de um projeto de CoInfo dentro de organizações foram: POP, Fluxograma, Mapeamento, Gerenciamento de Rotina, MASP, BSC, SWOT, 5W2H, *Brainstorming*, Diagrama de *Ishikawa*, CCQ, Redes de Relacionamento, PDCA, Ações Corretivas, Pesquisas, Entrevistas, Planejamento Estratégico, Reuniões Sistêmicas e Auditoria. Abaixo elas serão, apresentadas de forma resumida:

- a) **POP** (Procedimento Operacional Padrão): ferramenta que detalha as operações necessárias para executar uma atividade, ou seja, um roteiro elaborado de forma padrão que descreve quais as tarefas que serão envolvidas na execução de uma atividade (RODRIGUES, 1999).
- b) **Fluxograma**: são formas de representar a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos. O fluxograma permite rápida visualização e entendimento. (PEINADO; GRAEML, 2007).
- c) **Mapeamento**: serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. (SCARTEZINI, 2009)
- d) **Gerenciamento de Rotina**: forma de verificar quais são as atividades realizadas diariamente dentro de cada setor.
- e) **MASP** (Metodologia de Análise e Solução de Problemas): ferramenta de solução de problemas nas organizações de forma ordenada e lógica, facilitando a análise de problemas, determinação de suas causas e elaboração de planos de ação para eliminação dessas causas. (SCARTEZINI, 2009)
- f) **BSC** (*Balanced Scorecard*): é utilizado para captar toda performance da organização, avalia o desempenho e cria medidas que refletem a estratégia de negócios da empresa. (FILGUEIRAS, BARROS, GOMES, 2010)
- g) **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*): análise que as empresas fazem para identificar as forças e fraquezas relacionadas ao sistema interno da organização e oportunidades e ameaças externas, encontradas no mercado.
- h) **5W2H** (*What, When, Who, Why, Where, How e How Much*): utilizado como plano de ação, onde faz-se necessário responder o que, quando, quem, porque, onde, como e quanto irá custar a implantação do projeto.
- i) **Brainstorming**: técnica que busca a geração de ideias para um determinado fim, propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilize das diferenças em seus pensamentos e ideias para chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade. (SCARTEZINI, 2009)
- j) **Diagrama de Ishikawa ou de Causa e Efeito**: possibilita visualizar o efeito das ações e as principais causas, serve para mapear fatores que geram um

problema ou afeta o resultado desejado, contribuindo para determinar as possíveis causas do erro, para que não voltem a ocorrer. (SCARTEZINI, 2009)

- k) **CCQ** (Círculo de Controle de Qualidade): grupos voluntários de colaboradores que visualizam melhorias dentro da organização. É uma atividade voltada para o desenvolvimento das pessoas. (SOUZA, 1996)
- l) **Redes de Relacionamento:** redes para compartilhar informações, entre as pessoas, gerando conhecimento.
- m) **PDCA** (*Plan, Do, Check, Out*): Este é um método muito usado para controle e melhorias de processos, Lima (2006) afirma que esta ferramenta é útil para controlar processos, estabelecendo diretrizes de controle, planejamento e manutenção de todo o processo, por meio desta ferramenta é possível padronizar as informações, evitar erros e tornar mais fácil o entendimento das informações. É uma forma de direcionar o caminho para que as metas sejam alcançadas, no momento certo e da melhor maneira.
- n) **Ações Corretivas:** intervenção imediata quando erros ocorrem nos processos.
- o) **Pesquisas e entrevistas:** ações para descobrir, por meio de coleta de dados, novos conhecimentos, novas informações.
- p) **Planejamento estratégico:** determina que a organização desenvolva seu conjunto de tarefas, de maneira disciplinada e organizada, de forma a compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da organização, de modo a satisfazer seus objetivos futuros. (SEBRAE, 2016)
- q) **Reuniões Sistêmicas:** reuniões com pessoas de todas as áreas, com o intuito de fornecer uma visão holística da organização aos participantes.
- r) **Auditoria:** levantamento, estudo e avaliação das transações, procedimentos, operações, rotinas de organização. (CREPALDI, 2002)

As ferramentas administrativas, quando usadas em potencial, podem ser úteis para facilitar o processo tanto de planejamento, quanto de implantação de projetos, pois possibilitam monitorar os resultados e medir a satisfação de qualquer projeto. Existem ferramentas administrativas que servem para direcionar o caminho a seguir, outras para medir custos e benefícios que os projetos oferecerão, outras, visam a acompanhar toda a implantação, e ainda ferramentas completas que abarcam todo o processo.

Dentre as ferramentas administrativas encontradas na literatura, foram selecionadas e apresentadas as ferramentas consideradas pelas autoras desta pesquisa como relevantes

ao desenvolvimento e implantação de um programa de CoInfo. Essa seleção pode ser modificada de acordo com objetivos e visões organizacionais e/ou com base em diferentes abordagens teóricas, sendo portando uma proposta, e não uma consolidação. Desse modo, efetua-se um recorte em torno da gestão do conhecimento.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC) permite que planejamentos e tomadas de decisões sejam traçados e ancorados em análises e perspectivas lógicas e consistentes, resultando em uma atuação assertiva mesmo em cenários inconstantes do ponto de vista econômico e/ou politicamente. Sua aplicação envolve análise de fatores de risco, execução de mapeamentos, a consideração e avaliação de contextos internos e externos à organização, dentre outras práticas e sempre alinhados ao objetivo e missão organizacional, possibilitando assim a prospecção de práticas que visem a melhoria de todos os setores da organização.

A GC tem sido explorada em diversos trabalhos e contextos, e Schuelter e Coelho (2010) sintetizam algumas de suas diferentes visões e conceituações, o que pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Visão e conceituação da GC

<b>Autor</b>	<b>Visão - Conceituação</b>
Nonaka e Takeuchi (1997)	Traz em linhas gerais que a Gestão do conhecimento é como um processo, pelo qual as organizações buscam novas formas de criar, e expandir o conhecimento.
Charrapo (1998)	A gestão do conhecimento é como uma metodologia de gerenciamento que se preocupa com as estratégias para alcançar a inteligência competitiva.
Angeloni (2002)	Gestão do conhecimento é a criação, disseminação e utilização do conhecimento a partir de um conjunto de processos organizacionais.
Davenport e Prusak (1998)	Gestão do Conhecimento é um conjunto de ações que procura identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações da organização.
Sveiby (1998)	A gestão do conhecimento é à arte e processo de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.
Teixeira Filho (2000)	A gestão do conhecimento é uma nova área na união entre a tecnologia de informação e administração, um campo novo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.
Sullivan (2005)	A gestão do conhecimento é o núcleo de organização de ativos intangíveis que interfere positivamente o desempenho de uma empresa.

Fonte: Schuelter; Coelho (2010).

Embora com algumas diferenças, nota-se a clara presença do núcleo **conhecimento humano** enquanto ativo intangível das organizações, e a necessidade de ações que envolvam a busca do uso consciente e inteligente desse potencial.

Nonaka e Takeuchi esclarecem:

[...] uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82)

Porquanto, a GC ancora-se na perspectiva do conhecimento humano como foco do desenvolvimento organizacional, com a ciência de que ele é base do conhecimento nas organizações. Há a necessidade de se preocupar com o individual para conseguir um impacto macro. Os autores supracitados esclarecem como essa transposição individual e organizacional é explorada:

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado ‘organizacionalmente’ através dos **quatro modos de conversão do conhecimento** e cristalizada em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de ‘espiral do conhecimento’, na qual a intenção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre sessões, departamentos, divisões e organizações [...]. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82, grifo nosso).

Os quatro modos de conversão do conhecimento citados por Nonaka e Takeuchi (1997) são: Socialização, Externalização, Internalização e Combinação, e acham-se assim demonstrados na Figura 4.

Figura 4 - Modelo SECI



Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997.

A exposição desse modelo em espiral é conhecida como modelo SECI, que é um modelo de GC e que possui as seguintes abordagens de combinação:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo;

2. Externalização: indivíduo para grupo;
3. Combinação: grupo para organização;
4. Internalização: organização para indivíduo.

É possível observar que em todas as abordagens há a interação entre os pilares **indivíduo, grupo e organização** como base para a construção do conhecimento.

É importante ressaltar que as organizações sempre tiveram que lidar com o conhecimento humano, mesmo que em diferentes proporções, porém, assume hoje novos patamares, a saber:

A GC sempre existiu nas organizações, sendo elas: voluntária ou involuntária, estruturada ou não; entretanto, para transformá-la em vantagem competitiva, é necessária a implementação de um processo estruturado e coordenado de GC. (APO, 2010, p. 87 *apud* BORBA; KNOLL; TODESCAT, 2013, p. 165-166).

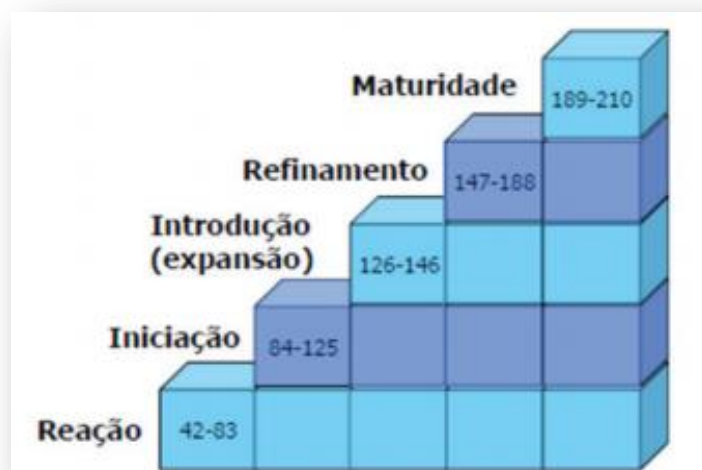
A implantação de um processo estruturado e coordenado de GC, e não a gestão involuntária dela é, portanto, uma vantagem competitiva para as organizações.

Para a implantação consciente e coordenada da GC utilizam-se também ferramentas específicas, como, por exemplo, modelos de maturidade de GC, que ajudam a empresa a identificar em qual “nível” a organização se encontra e como atingir os níveis posteriores e/ou se manter neles. Borba, Knoll e Todescat (2013, p. 167):

O Modelo de Maturidade de GC é para ser usado quando uma organização quer entender o nível de maturidade de suas práticas de GC. O modelo deve ser utilizado após uma avaliação de GC da organização. A ferramenta de avaliação APO KM pode ser utilizada para esta finalidade. A ferramenta identifica os pontos fortes e áreas de melhoria das práticas de GC de uma organização.

O modelo APO é uma ferramenta de diagnóstico com cinco níveis de Maturidade, conforme se descreve na Figura 5.

Figura 5 – Níveis de Maturidade em GC APO KM



Fonte: APO (2010, p. 87 *apud* BORBA; KNOLL; TODESCAT, 2013, p. 167).

Esses níveis envolvem:

- a) Nível 1 Reação: A organização não tem conhecimento de que GC é e sua importância no aumento da produtividade e competitividade.
- b) Nível 2 Iniciação: A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou já pode ser o início de um projeto-piloto GC.
- c) Nível 3 Expansão: GC está totalmente implementado e implantado.
- d) Nível 4 Controle: Controle de implementação do GC é continuamente avaliado para a melhoria contínua.
- e) Nível 5 Maturidade: GC está totalmente integrado dentro da organização. (APO, 2010, p. 87 *apud* BORBA; KNOLL; TODESCAT, 2013, p. 167).

O acompanhamento dos níveis em conjunto ao contexto organizacional possibilita um diagnóstico claro e confiável, que expõe pontos fortes a serem alicerçados e pontos fracos a serem fortalecidos, para que assim a organização possa acompanhar o contexto geral, sem desconsiderar nenhum ponto de apoio da GC. O que se busca é uma harmonia em desenvolvimento que impulsionará aos próximos níveis de maturidade.

Para se desenvolver a GC em uma organização é vital que se tenha em destaque o indivíduo, e esse precisa estar consciente e preparado para tal desenvolvimento. Uma das maneiras de preparar esse sujeito é aplicando a Gestão de Competências e desenvolvendo a Competência em Informação, pois, assim ele saberá identificar e utilizar as informações que surgirão de modo inteligente e assertivo.

Se o indivíduo não tiver as habilidades necessárias para lidar com novas e importantes implantações isso pode ocasionar grandes atrasos ou até mesmo resultar no

insucesso de uma aplicação organizacional e, neste momento, a GP torna-se fundamental para desenvolver esse indivíduo.

## RESULTADOS

O problema de pesquisa deste artigo era verificar a importância de ter como aliadas ferramentas administrativas à GP para promover a CoInfo em ambientes organizacionais, observando até que ponto essas ferramentas administrativas poderão ser úteis neste processo.

Acredita-se que o desenvolvimento da CoInfo orquestrado pela Gestão de Pessoas é essencial para melhorias individual, profissional e organizacional. Ressaltando-se que no âmbito organizacional essa melhoria abarca tanto no aspecto interno (melhorias de relacionamento e envolvimento do profissional, que, conseqüentemente, deixam os colaboradores mais motivados) quanto no aspecto externo (relacionamentos com clientes, fornecedores). Baseado nos aportes teóricos analisados e buscando relacionar a teoria com a prática, elaborou-se o Quadro 1, com intuito de tornar perceptível a inter-relação proposta entre padrões, indicadores, necessidades e ferramentas, exemplificando como visualizar os padrões dentro das organizações, relacionando-os com as necessidades gerenciais, e buscando encontrar ferramentas que facilitem este processo.

A primeira fase é conhecer os padrões e indicadores que devem ser seguidos, para implantação da CoInfo dentro das organizações, compreender a importância e a essência de cada um deste. Os padrões e indicadores foram baseados nos padrões expostos por Belluzzo (2007), já apresentados anteriormente.

Com base nestes padrões, buscou-se elaborar um paralelo entre eles e as **necessidades** gerenciais, ou seja, relacionar quais são as necessidades organizacionais práticas que se encaixam em cada padrão, por exemplo, quais são as ações que a organização deve realizar para conhecer a necessidade da informação.

A coluna **necessidades** foi elaborada com embasamento teórico dos autores Choo (2003) e Chiavenatto (2010). Choo, que se baseia na importância do conhecimento holístico da organização, e compreende em sete etapas para o processo de informação que envolve a: necessidade da informação, aquisição, serviços de informação, distribuição, organização e armazenagem, utilização e monitoramento do processo de informatização; e Chiavenatto que defende a necessidade da organização dos processos relacionados à gestão empresarial e gestão de pessoas, para todo processo existe um planejamento, que visualiza quais são as prioridades para a organização e quais são as ações que devem ser implantadas

ou regularizadas. As **necessidades** foram elaboradas também com contribuições das vivências profissionais das autoras. Finalmente, destacam-se algumas **ferramentas/ações** que foram julgadas pertinentes para atender cada padrão, que podem ser utilizadas juntas ou separadas, auxiliando em sua implantação.

Quadro 1 - Inter-relação entre padrões, indicadores, necessidades e ferramentas

<b>Padrão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Necessidade</b>	<b>Ferramentas/ Ações</b>
<b>Determinar a natureza e extensão da necessidade da informação</b>	Define e reconhece a necessidade de informação	Conhecer intrinsecamente as funções e atividades da organização, identificando a necessidade das informações	POP, Fluxogramas, Auditoria interna e externa, Mapeamento, Gerenciamento de Rotina
	Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais	Conhecer como os setores se relacionam e como as informações chegam aos colaboradores	Promover reuniões sistêmicas, MASP
	Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária	Conhecer os benefícios que a informação disponibilizará à organização	BSC, SWOT, 5W2H
<b>Acessar a informação necessária com efetividade</b>	Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária.	Conhecer quais as fontes de informação são mais apropriadas a seus colaboradores	Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, CCQ
	Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade	Conhecer de forma holística a organização, para criar estratégia de acesso a informação	Planejamento estratégico, 5W2H, Redes de relacionamento
	Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos	Como os setores se relacionam, quais as fontes de informações existentes na empresa; quais as fontes podem potencializar o processo	Diagrama de Ishikawa, 5W2H, PDCA
<b>Avaliar de forma crítica a informação e suas fontes e incorporar novas informações de valor</b>	Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida	Conhecer e monitorar rendimento individual, melhor forma de aprendizagem	Promover reuniões sistêmicas, MASP, entrevistas, PDCA
	Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes	Conhecer intrinsecamente suas funções e atividades	POP, Fluxogramas, 5W2H, PDCA
	Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação	Avaliar e monitorar os resultados	BSC, SWOT, Pesquisas, Entrevistas, Percepção do gestor
<b>Usar a informação, individual ou coletivamente, com efetivamente e assertividades</b>	É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto	Tornar o colaborador apto a novas ideias, decisões rotineiras ou de suas funções	CCQ, PDCA, Capacitação
	Comunica os resultados do projeto com efetividade	Apresentar os resultados envolvendo a equipe	CCQ, Ação Corretiva
<b>Compreender das questões econômicas, legais e sociais do contexto informacional bem como o acesso e uso legal, ético da informação</b>	Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, comunicação e tecnologia	Conhecer legalmente o processo e fontes de informação	Normatização, Padronização
	Cumprir as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação	Normatizar o processo	POP, Redes de relacionamento
	Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados	Quais as fontes serão priorizadas para uso, que oferecem melhores benefícios	POP

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos padrões e indicadores de Belluzzo (2007), e em nuances da administração expostas por Choo (2003) e Chiavenatto (2010).

Qualquer processo que não for bem definido e direcionado não se solidifica, e as ferramentas administrativas oferecem essa segurança a organização, norteando o processo para que não se percam ou mudem o foco.

Cada organização deve identificar quais as ferramentas que melhor se encaixam em sua realidade de acordo com cultura e ações organizacionais, porém, ferramentas são imprescindíveis para tornar a implantação de um programa de CoInfo mais eficaz, pois por meio delas é possível guiar todas as ações, desde a fase inicial de planejamento até a implantação, correção e monitoramento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças mercadológicas resultantes de uma era onde há uma grande valorização de ativos intangíveis, por muito desconsiderados, trazem as **pessoas**, a **informação** e o **conhecimento** para o núcleo da gestão enquanto importantes vantagens competitivas em um ambiente hostil e complexo para as organizações.

O setor de Gestão de Pessoas surge então com uma grande responsabilidade, ser o eixo para o desenvolvimento das competências necessárias aos colaboradores que irão compor esse novo cenário colaborativo.

O gestor de pessoas, por sua vez, necessita dominar as teorias, metodologias, técnicas e ferramentas da Ciência da Administração, tendo como base essa nova realidade organizacional, tornando-se hábil para envolver e desenvolver sua equipe, de forma a deixá-los competentes e capazes de realizar de forma crítica e inteligente suas atividades, compreendendo a necessidade do desenvolvimento constante.

O século XXI tem sido marcado por um contexto organizacional competitivo e inconstante, com um crescimento informacional desenfreado que constitui um desafio diário às organizações. As pessoas precisam estar constantemente atualizadas frente ao desenvolvimento tecnológico frenético, e são diariamente testadas quanto à sua capacidade de ciência, procura e uso da informação de forma inteligente, nos âmbitos pessoal, profissional e social.

Embora o desenvolvimento da CoInfo seja de extrema importância para pessoas e organizações em diversos âmbitos, principalmente por constituir um ativo intangível, essa necessidade é frequentemente desconhecida ou desconsiderada e, por isso, é grande o desafio dos gestores para desenvolvê-la nas organizações contemporâneas.

Assim, esse trabalho coloca ao gestor de pessoas a essência de utilizar as ferramentas da Administração, em conjunto aos padrões da CoInfo e em consonância aos

objetivos da Gestão do Conhecimento, para conseguir o sucesso na importante tarefa de promover a CoInfo nas organizações.

As ferramentas criadas e disponibilizadas pela Ciência da Administração se mostraram peças fundamentais nesse processo, pois apresentam o apoio que o gestor precisa para colocar em prática os padrões e indicadores da CoInfo.

O foco na GC ancora-se na perspectiva do conhecimento humano como foco do desenvolvimento organizacional, e por isso sua implantação será de extremo benefício à organização, trazendo a preocupação com o individual para conseguir um impacto macro, e ressaltando abordagens de interação entre os pilares **indivíduo, grupo e organização**.

Conclui-se que é possível realizar inter-relações entre padrões de CoInfo e seus indicadores com ferramentas administrativas e atividades que podem ser desenvolvidas nesses âmbitos, com foco no desenvolvimento da CoInfo em ambientes organizacionais que visem a vantagem competitiva da Gestão do Conhecimento.

Os padrões e indicadores, são úteis para identificar as necessidades das organizações, e, a partir destas é possível analisar quais as melhores ferramentas para alcançar o objetivo de implantar a CoInfo na cultura da organização.

Acredita-se que as ferramentas POP, Fluxograma, Mapeamento, Gerenciamento de Rotina, MASP, BSC, SWOT, 5W2H, *Brainstorming*, Diagrama de *Ishikawa*, CCQ, Redes de Relacionamento, PDCA, Ações Corretivas, Pesquisas, Entrevistas, Planejamento Estratégico, Reuniões Sistêmicas e Auditoria, bem como os padrões Belluzzo (2007), são adequadas para esse processo proposto, conforme exposto no Quadro 1.

Identificou-se também que novas pesquisas podem ser realizadas nesse contexto, estabelecendo estudos quanto à ciência de gestores e organizações, aos assuntos abordados, ou propondo aplicações práticas dessas inter-relações.

## REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

BORBA, F. R.; KNOLL, E. C.; TODESCAT, M. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI, **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 163 - 176, jul./dez. 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

FILGUEIRAS, A. A., BARROS, L.P. S., GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, jan./mar. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, R. A. **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística**. Ouro Preto: UFOP, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

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

OLIVEIRA, S. Memória institucional: lugar de (re) construção de uma memória coletiva? In: SOUTO, L.F. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.p.255-267.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba : UnicenP, 2007.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de gestão: um guia para executivos**. São Paulo: Bain & Company, 2009

RODRIGUES, M. V. **Processos de melhoria nas organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

SCARTEZINI, L.M.B. **Análise e melhorias de processo**. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SCHUELTER, G.; COELHO, C. C. S. R. Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. **ABED**, Florianópolis, v. 05, /2010.

SEBRAE. **Como elaborar um planejamento estratégico**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 02 jan. de 2016.

SOUZA, D. L. **CCQ fazendo acontecer**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da Competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 20, n.2, p. 207-231, jul./dez. 2014.

## Capítulo 5

# CONTRIBUIÇÕES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CoInfo) PARA O APOIO E DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Camila Araújo dos Santos

Cristiana Aparecida Portero Yafushi

Vanessa Cristina Bissoli dos Santos

### INTRODUÇÃO

Para uma existência perene, as organizações precisam enfrentar e se adaptar às mudanças constantes geradas pelos ambientes políticos, econômicos, culturais e organizacionais que influenciam no comportamento, conhecimento e desenvolvimento das pessoas e de suas competências. O aprimoramento de competências que a organização precisa gerenciar deve contribuir para sua sobrevivência à medida que a competência é observada como um “[...] saber agir responsável e reconhecido, o que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

Neste aspecto, as organizações necessitam **gerenciar efetivamente todos os seus recursos e, principalmente as informações**, para adotar novos valores e princípios a fim de gerar vantagens competitivas e sucesso organizacional com efetividade e responsabilidade social sobre o impacto de suas atividades e decisões em relação às partes interessadas (*stakeholders*).

A Declaração de Princípios de Genebra (ONU, 2003) adotada pelos governos com contribuições da sociedade civil, expressa em seu primeiro artigo:

[...] declaramos nosso desejo e compromisso comum de construir uma Sociedade da Informação centrada na pessoa, integradora e orientada ao desenvolvimento, em que todas as pessoas possam criar, consultar, utilizar e compartilhar a informação e o conhecimento, para que as pessoas, as comunidades e os povos possam empregar plenamente suas possibilidades na promoção de seu desenvolvimento sustentável e na

melhoria da sua qualidade de vida, sobre a base dos propósitos e princípios da Carta das Nações Unidas e respeitando plenamente e defendendo a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 2003, não paginado).

A informação subvenciona as organizações e toda a sociedade, visto que a sustentabilidade de uma organização pauta-se pelo gerenciamento efetivo, estratégico, reflexivo e crítico das informações que é realizado pelos indivíduos para construir conhecimento colaborativo e melhorar a produtividade da economia (OIT, 2003).

A sustentabilidade deve estar amparada pelo uso inteligente e ético que seus gestores devem fazer da informação, sendo necessário que se desenvolva a Competência em Informação (CoInfo). A partir do desenvolvimento dessa competência os indivíduos serão capazes de refletir sobre o **impacto** de suas tomadas de decisões e atividades desenvolvidas, visto que para a inserção de uma cultura de responsabilidade social é necessário um pensamento holístico e crítico sobre o cenário no qual a organização está inserida.

Frente o exposto, surgem alguns questionamentos sobre os apontamentos iniciais, quais sejam: 1) qual é o impacto que a Responsabilidade Social proporciona aos membros organizacionais? 2) para que a norma ABNT ISO 26000 foi desenvolvida se ela não remete a nenhuma certificação? 3) de que maneira a ABNT ISO 26000 pode contribuir para o desenvolvimento de competências nas pessoas? 4) de que forma a CoInfo pode respaldar os princípios da responsabilidade social nas organizações? 5) até que ponto o uso inteligente e ético das informações dará condições efetivas para a organização garantir a responsabilidade social no que tange ao impacto de suas tomadas de decisões e atividades?

A partir do cenário apresentado e como maneira de responder aos questionamentos, foram traçados os seguintes objetivos: 1) Descrever a origem da responsabilidade social nas organizações e o impacto gerado por sua adoção pelos membros organizacionais; 2) Arrolar sobre a norma ISO 26000 no que tange aos temas centrais e princípios da responsabilidade social; 3) Discutir sobre a responsabilidade social a partir da perspectiva da Competência em Informação (CoInfo); e 4) Relacionar os sete princípios da norma ISO 26000 com os padrões de CoInfo de Belluzzo e Kerbauy (2004).

Para a consecução dos objetivos propostos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, que consiste em “[...] toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, [...] não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.166). Além disso, foi feita uma leitura teórico-exploratória de

documentos que abrangeram as temáticas Responsabilidade Social em Organizações, Competência em Informação, Ética, Sustentabilidade e Norma ABNT ISO 26000 a fim de criar um arcabouço teórico visando a articulação entre as temáticas para verificar como o uso inteligente e ético das informações pode tornar-se um fator diferencial para o apoio às tomadas de decisão com responsabilidade social nas organizações.

A discussão proposta neste capítulo justifica-se à medida que busca apresentar a maneira pela qual as organizações podem internalizar os princípios da CoInfo, a partir do uso inteligente e ético das informações, enquanto um fator diferencial e estratégico e seu impacto no apoio às tomadas de decisão e responsabilidade social das organizações.

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL: *BRIEFING* HISTÓRICO E CONCEITUAL NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES**

A Responsabilidade Social surge da globalização vivenciada no período industrial e pós-industrial, onde cada vez mais as empresas buscavam gerar empregos, expandir continuamente seus lucros, eliminar desperdícios e pagar os impostos devidos. Diversas terminologias foram adotadas para a Responsabilidade Social, tais como: “[...] Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Socioambiental, Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial, Responsabilidade nos Negócios, Responsabilidade Social e Sustentabilidade” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2015, p. 8).

A Responsabilidade Social vai além do uso de diferentes nomenclaturas atribuídas à ela, visto que é caracterizada pela responsabilidade assumida pelas empresas e das organizações com ou sem fins lucrativos perante a sociedade em prol de proporcionar benefícios para a mesma, como salários justos, geração de empregos, melhoria crescente na qualidade de vida, arrecadação correta de impostos devidos, preservação dos direitos dos colaboradores, acionistas, fornecedores, dentre outros fatores agregadores para a sociedade e para seus indivíduos (ZARPELON, 2006).

Diferentes eventos ocorreram e fortes pressões foram vivenciadas no passado, tanto pelas organizações como pela própria sociedade no decorrer dos anos que abrangeram a evolução histórica da Responsabilidade Social, tal como se ilustra Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução Histórica sobre a Responsabilidade Social

Ano	Fatores influenciadores no Desenvolvimento da Responsabilidade Social
1701	Período caracterizado pela Revolução Industrial e pela revolta do proletariado (exploração da mão-de-obra).
1723	Período caracterizado pelo iluminismo com ênfase na nova economia (indústria e mecanização), baseada na teoria econômica de Adam Smith.
1776	Período voltado à superioridade da Indústria sobre a agricultura.
1789	Na França é emitida a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão.
1906	Charles Eliot publica sua obra abordando a Responsabilidade Social.
1907	Arthur Hakley publica sua obra também abordando a Responsabilidade Social.
1916	John Clark tem sua obra publicada e reconhecida sobre a Responsabilidade Social e se torna o marco histórico científico da área.
1945	Elaboração da Declaração Universal dos Direitos Humanos pela Organização das Nações Unidas (ONU).
1947	Fundada a ISO ( <i>International Organization for Standardization</i> ), uma entidade responsável pela elaboração de diferentes normas técnicas internacionais com foco na padronização industrial.
1950	Período caracterizado pelo liberalismo e pela evolução tecnológica; transição da economia agrícola para a industrial.
1968	A França publica o trabalho sobre balanço socioeconômico “ <i>Sociétés Coopératives Ouvrières</i> ” adotando como lei nos balanços periódicos das empresas francesas.
1977	Elaboração da Declaração de Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social.
1980	Período caracterizado pelas novas tecnologias e pela abertura do comércio internacional.
1990	Predomina a preocupação com questões legais, trabalhistas, de direitos humanos e sociais.
1997	Nos EUA a SAI ( <i>Social Accountability International</i> ) foi elaborada como norma padrão da Responsabilidade Social e atualmente a detentora desse padrão normativo é a SA 8000.
1998	Aprovada a Declaração dos Direitos Fundamentais do Trabalho pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).
2000	Publicação das Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE ( <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) que refletem as recomendações do comportamento corporativo das empresas dos países aderentes (Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Coreia, Chile, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Finlândia, Grécia, Holanda, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suécia, Suíça e Turquia); Lançamentos dos Princípios do Pacto Global pela Organização das Nações Unidas (ONU), esses princípios universais são constituídos por 10 fatores sendo, 2 princípios voltados aos Direitos Humanos, quatro princípios voltados ao Trabalho, três princípios voltados ao Meio Ambiente e um princípio contra a Corrupção.
2004	No Brasil a SA 8000 é adaptada gerando a NBR 16001, a adequação foi realizada por meio da CEET (Comissão de Estudantes Especiais Temporária) constituída pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).
2010	A ISO ( <i>International Organization for Standardization</i> ), publica a ISO 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social.

Fonte: Adaptado de Costa (2011), De Masi (2000), Seixas (2013) e Zarpelon (2006)

O Quadro 1 denota os diferentes fatores que proporcionaram a evolução da Responsabilidade Social que perdurou durante mais de três séculos e foram fundamentais para a sua trajetória, divulgação e adoção, gerando benefícios para as pessoas, países e contextos que a implementaram.

Machado Filho (2011) com base nos estudos de Archie Carroll (1979), descrevem que a Responsabilidade Social possui as seguintes subdivisões, em síntese:

- **Responsabilidade econômica:** é voltada para as obrigações da organização em gerar lucro e produzir com eficácia;
- **Responsabilidade legal:** é voltada para a satisfação da sociedade em relação às obrigações legais que as organizações possuem;

- **Responsabilidade ética:** é voltada para o comportamento adequado das organizações dentro do ambiente os quais estão inseridas;
- **Responsabilidade discricionária/filantrópica:** é uma ampliação da responsabilidade ética, e possui como característica o desejo de todos que as organizações empreguem ações efetivas na melhoria do ambiente social.

A Responsabilidade Social, em termos conceituais e práticos, é confundida com a Responsabilidade Ambiental, porém, “[...] o foco da Responsabilidade Social são **as pessoas e o meio na qual estas pessoas estão inseridas**, enquanto o foco da Responsabilidade Ambiental é o **meio ambiente**, entendendo-se que este meio está relacionado com fatores biótipos e abiótipos” (ZARPELON, 2006, p. 15, grifo do autor). A Responsabilidade Social está estritamente vinculada ao comportamento, atitudes, crenças, valores e decisões, que podem gerar impactos positivos e negativos nos contextos internos e externos da empresa.

A Responsabilidade Social torna-se uma “[...] ferramenta de gestão, como uma medida de prudência e como uma exigência de justiça” (CORTINA, 2005, p. 2). Neste aspecto, as relações que as organizações possuem com os seus colaboradores, fornecedores, clientes e com a sociedade são influenciadas por meio do seu comportamento, das suas crenças e dos seus valores que resultam na projeção da imagem desta organização ao que se refere ao ambiente interno (acionistas, colaboradores, fornecedores) como ao externo (cliente, sociedade e outros).

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL E O USO DAS COMPETÊNCIAS**

Para as organizações conseguirem se manter competitivas e atrativas mediante a concorrência tão acirrada e fadada a um contexto mutável, procuram constantemente gerar um ambiente amistoso para seus colaboradores, motivador, capacitador e de qualidade, um ambiente que permita suprir as necessidades diárias dos membros organizacionais para juntos alcançarem as metas e objetivos propostos.

Amaral e Marson (2013) abordam que Responsabilidade Social Corporativa (RSC) também necessita de práticas salariais altas para seus profissionais, clima organizacional motivador e criativo, felicidade e orgulho dos seus colaboradores em fazer parte do ambiente organizacional e poder utilizar suas competências operacionais para melhorar e agregar na imagem da empresa. Le Boterf (2003) direciona a responsabilidade pela gestão de competência e o seu desenvolvimento às organizações, à medida que estas fornecem instrumentos e meios para se atingir o resultado esperado.

Amaral e Marson (2013) explanam que as organizações contemporâneas estão preocupadas em alinhar os objetivos estabelecidos às necessidades dos talentos que pretendem contratar e reter e que esta é uma postura derivada do pensamento estratégico. Assim, o Quadro 2 apresenta as diferentes competências que enfocam a Responsabilidade Social.

Quadro 2 – As Diferentes Competências e a Responsabilidade Social

COMPETÊNCIAS	ENFOQUE	AÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADAS ÀS ORGANIZAÇÕES
<b>Competências Técnicas</b>	O conhecimento é determinado (específico) oriundo de profissionais especialistas que possuem controle/domínio sobre suas atividades e tarefas; visando a satisfação do cliente final, seja na aquisição de produtos ou serviços.	Ser responsável pelas ações e decisões tomadas nos processos e atividades organizacionais; efetuar as devidas correções necessárias adequando-as; efetuar a prevenção diária para maior qualidade, agilidade e padronização dos métodos.
<b>Competências Intelectuais</b>	Envolve as aptidões mentais, percepções, distinções e escolhas do indivíduo.	Compreender e respeitar o ambiente organizacional e interesse dos <i>stakeholders</i> envolvidos; criar ações práticas que gerem o desenvolvimento das competências dos membros organizacionais e retorne em reconhecimento e crescimento econômico para a organização.
<b>Competências Cognitivas</b>	Envolve a capacidade intelectual fundida ao conhecimento.	As experiências dos indivíduos são agregadas e se tornam significativas, à medida que estes a aplicam em suas atividades e tarefas organizacionais, resultando no respeito pelo trabalho que é de sua responsabilidade.
<b>Competências Relacionais</b>	Envolve a habilidade de relacionamento interpessoal com o grupo do qual pertence.	Adoção da igualdade, respeito, ética, compreensão em todos os âmbitos organizacionais.
<b>Competências Sociais e Políticas</b>	Envolve a participação atuante dos indivíduos nas relações sociais, a fim modificar seu comportamento, gerando atitudes autônomas, responsabilidade sobre si e sobre os outros, acoplada ao “saber se comunicar” adequado e assertivo.	Respeitar as Normas internacionais de Responsabilidade Social de maneira sistemática, almejando auxiliar a sociedade para um ambiente mais justo, cooperativo, proporcionando novas oportunidades.
<b>Competências Didático-Pedagógicas</b>	Envolve as competências de ensino e educação.	Adoção de práticas voltadas ao aprendizado <i>in continuum</i> .
<b>Competências Metodológicas</b>	Envolve o método científico e as técnicas implementadas pelas organizações, com ênfase no trabalho e nas atividades desenvolvidas.	Reconhece as habilidades e conhecimento dos indivíduos organizacionais; identifica as competências de todos os colaboradores desde o processo de seleção.
<b>Competências de Liderança</b>	Envolve a habilidade técnica e pessoal do indivíduo, de persuadir os outros, utilizando esse poder de convencimento no contexto profissional e social.	A atuação do líder na tomada de algumas decisões é realizada conjuntamente com os seus colaboradores de maneira participativa, colhendo diferentes

		perspectivas, pontos positivos e negativos para anular futuros erros e obter acertos no desempenho.
<b>Competências Empresariais e Organizacionais</b>	Envolve diversas estratégias aplicáveis, seja, na realização de projetos, objetivos ou dos diferentes modelos de gestão adotados; embasado na habilidade do indivíduo de organizar os fluxos de trabalho e dos processos de modo competente.	O funcionário é reconhecido pelo trabalho executado, por meio de promoções; PLR; igualdade salarial; promove ambiente saudável e de qualidade para o trabalho e lazer dos seus colaboradores.

**Fonte: Adaptado de Oliveira e Schwertner (2007), Resende (2000) e Zarifian (1999)**

O Quadro 2 demonstra as diferentes competências que podem auxiliar a organização na obtenção de sucesso em suas ações, sendo que a Gestão por Competência é vital para empoderar a empresa na identificação de quais são as competências que seus profissionais necessitam desenvolver as competências que possui maior impacto negativo sobre a organização.

Além disso, a implementação da Responsabilidade Social pelas organizações de acordo com Oliveira e Schwertner (2007) proporciona práticas voltadas à promoção e ao aprendizado permanente na organização; promove a melhoria do nível de informações disponibilizadas nos setores/áreas das empresas; proporciona equilíbrio entre trabalho, família e lazer; promove a equidade/igualdade salarial; promove as oportunidades e perspectivas profissionais para as mulheres; promove a concessão da Participação dos Lucros e Resultados (PLR) aos colaboradores; promove a atuação conjunta dos colaboradores em algumas tomadas de decisões; promove o respeito ao trabalho; promove o reconhecimento da formação dos colaboradores; não admite a discriminação (sexo, cor, religião e outros) entre os seus membros organizacionais; não adota o trabalho infantil e promove o bem-estar de todos os colaboradores.

Assim, a satisfação pelo trabalho executado vai além da capacitação adequada do indivíduo ao desempenhar corretamente todas as atividades requeridas: o colaborador consegue compreender a razão/motivo pelo qual está desempenhando aquela atividade e se reconhece na organização como componente importante no resultado e sucesso desta. Dessa maneira, quanto maior for a capacitação profissional dos membros organizacionais, melhor serão as habilidades e competências desenvolvidas e aplicadas ao contexto organizacional e, em decorrência, haverá melhor resultado para a organização.

## **ABNT ISO 26000: DIRETRIZES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A *International Organization for Standardization* (ISO) é considerada uma confederação de organismos de normalização internacional e foi fundada oficialmente em 1947 com o intuito de facilitar a coordenação e unificação em âmbito internacional, de normas industriais. Com sua sede em Genebra – Suíça, a ISO é uma organização não governamental que conta atualmente com 163 países membros, que procuram elaborar normas que facilitam o comércio, as boas práticas de gestão e as inovações tecnológicas, sendo essas normas aderidas por milhares de organizações.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é uma entidade privada sem fins lucrativos que foi fundada em 1940, sendo reconhecida como único Foro Nacional de Normalização. Constituída por algumas Comissões de Estudo (CE) como a de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), a dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), formadas por representantes dos setores dos produtores, consumidores e elementos neutros tais como universidades, laboratórios entre outros.

### **O histórico da ISO 26000**

Foi durante uma reunião do Comitê de Política de Consumidores da ISO (COPOLCO), em 2001, que se ponderou pela primeira vez, a elaboração de uma norma universal de Responsabilidade Social Corporativa. Entretanto, somente no ano de 2005 é que de fato esse documento começou a ser discutido e elaborado.

O processo de construção da ISO 26000 representou o mais ousado e exitoso esforço de construção coletiva em torno de uma norma internacional. O aspecto mais importante e inovador, na construção da ISO 26000 foi a decisão de constituir um grupo de trabalho para conduzir o processo de elaboração da norma ao invés de um comitê técnico como é o procedimento usual para elaboração de normas pela ISO (COSTA, 2011).

A ISO 26000 foi elaborada pelo *ISO/TMB Working Group on Social Responsibility* (ISO/TMB WG SR) que envolveu um processo de inúmeras categorias de especialistas de mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou com ampla atuação regional envolvidas em diferentes aspectos da responsabilidade social. Esses especialistas compunham diferentes grupos de partes interessadas, como: consumidores, governo, indústria, trabalhadores, organizações não governamentais (ONG), serviços, suporte, pesquisa, academia e outros. Também, procurou-se manter um equilíbrio entre países em desenvolvimento e desenvolvidos, bem como um equilíbrio entre gêneros na elaboração

dos grupos. Embora muitos esforços tenham sido feitos para assegurar uma participação equiparada de todos os grupos e partes interessadas, este foi limitado por diversos fatores, inclusive a disponibilidade de recursos e a necessidade de conhecimento da língua inglesa (ABNT, 2010).

No Brasil, a ABNT NBR ISO 26000 foi criada pela Comissão de Estudo Especial de Responsabilidade Social (ABNT/CEE-111), que participou ativamente da elaboração da ISO 26000, cujo conteúdo técnico foi amplamente discutido e divulgado em eventos e reuniões desta Comissão (ABNT, 2010).

Desse modo, após cinco anos de estudos e discussões, em novembro de 2010, a ISO 26000 foi publicada como a norma Internacional sobre Responsabilidade Social, tendo como enfoque o fornecimento de diretrizes que visam orientar as práticas organizacionais, sociais e ambientalmente responsáveis. As indicações da ISO 26000 não foram estabelecidas somente para empresas privadas, mas para todos os tipos e portes de organização de quaisquer nacionalidades, tais como empresas públicas, associações de qualquer fim e órgãos governamentais.

### **Características e princípios da norma ABNT ISO 26000**

A ISO 26000 é uma norma de diretrizes para o uso voluntário, pois ela não foi desenvolvida com o propósito de certificação. Sua função consiste em servir como um guia de Responsabilidade Social (RS) e seu documento contém temas que abordam várias questões em que as organizações podem implementar de acordo com as suas particularidades e por meio do diálogo com as partes interessadas (ABNT, 2010).

As recomendações da norma ISO 26000 contribuem para que as organizações possam observar e analisar como suas atividades e seus processos decisórios podem impactar na sociedade e no meio ambiente em que a empresa está inserida. Portanto, sua forma de agir tem que considerar um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade.

Melo e Gomes (2006) descrevem, em resumo, as principais características que delimitam a norma ISO 26000:

- É uma norma de diretrizes, sem propósito de certificação;
- Não tem caráter de sistema de gestão;
- Não reduz a autoridade governamental;

- É aplicável a qualquer tipo e porte de organização (empresas, governo, organizações não governamentais, etc.);
- É construída com base em iniciativas já existentes (não será conflitante com tratados e convenções existentes);
- Enfatiza os resultados e melhorias de desempenho;
- Prescreve maneiras de se implementar a Responsabilidade Social nas organizações;
- Promove a sensibilização para a Responsabilidade Social.

A norma ABNT ISO 26000 possui sete princípios que servem como importantes norteadores para que a organização possa maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, a saber:

- 1) **Responsabilização (*Accountability*):** Responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus atos e impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos governamentais e demais partes interessadas declarando os seus erros e as medidas cabíveis para que tomadas, possam evitar a repetição de impactos negativos.
- 2) **Transparência:** Fornecer às partes interessadas de maneira clara, acessível, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las; levando-as a avaliar precisamente qual o impacto que as decisões e atividades da organização têm em seus respectivos interesses.
- 3) **Comportamento ético:** Atuar de modo aceito como correto pela sociedade - com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza - e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento (como, por exemplo, a Carta Internacional de Direitos Humanos).
- 4) **Respeito pelos interesses das partes interessadas (*Stakeholders*):** Ouvir, considerar e responder às pessoas ou aos grupos que tenham algum interesse nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados.
- 5) **Respeito pelo Estado de Direito:** Respeitar e cumprir integralmente as leis do local onde a organização está inserida e operando, deve ser um princípio básico da responsabilidade social.
- 6) **Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento:** Adotar preceitos estabelecidos de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade

social, mesmo que não haja obrigação legal no local em que a organização está operando.

- 7) **Respeito pelos Direitos Humanos:** Reconhecer e respeitar a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando e assegurando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural.

Em resumo, a norma ABNT NBR ISO 26000 – comumente denominada no Brasil – expressa o desejo de que as organizações considerem as diretrizes recomendadas e incorporem preceitos socioambientais em seus processos decisórios, além de se responsabilizarem pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Tais aspectos permitem a transparência e um comportamento ético visando ao desenvolvimento sustentável, na medida em que são cumpridas as leis e as normas internacionais de comportamento, proporcionando que toda a organização seja levada a praticar suas relações levando em conta os interesses sociais.

### **Temas centrais da ABNT ISO 26000**

Além dos princípios da RS, a norma trata dos temas centrais que envolvem a sua implantação. As áreas de Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Meio Ambiente, Práticas Leais de Operação, Questão Relativas ao Consumidor e Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade. Essas ações deverão ser entendidas como parte integrante da gestão da empresa em todos os seus processos para que possam ser implementadas de fato as medidas de Responsabilidade Social, tal como segue na Figura 1.

Figura 1 – Temas Centrais da ABNT ISO 26000



Fonte: Adaptado da ABNT (2010)

Para melhor compreensão dos elementos apresentados na Figura 1, segue uma síntese descritiva sobre eles:

- **Governança Organizacional:** A governança organizacional tem seu enfoque nos processos e estruturas de tomada de decisão de uma organização podendo ser formais ou informais advindos de determinada cultura e origem da organização, ou ainda do perfil das pessoas que são responsáveis pelo comando da instituição. É pelo seu modelo de governança organizacional que uma organização responde pelos seus atos, suas atividades e decisões e pela maneira como vai incorporar a responsabilidade social na gestão da empresa e em suas relações com os demais temas na atuação cotidiana.
- **Direitos Humanos:** São a base fundamental para todas as relações da sociedade, independente da cultura, tradição ou país. A RS considera que as organizações podem afetar os direitos humanos e, assim sendo, devem respeitá-los, assegurando que suas decisões e atividades de modo algum venham a violar esses direitos. Esse cuidado deve abranger toda os âmbitos de influência da organização. Os direitos humanos são considerados inerentes, inalienáveis, universais, indivisíveis e interdependentes. A norma ISO 26000 destaca duas grandes categorias dos direitos humanos: os direitos

civis e políticos que trata de direitos como à vida e à liberdade, igualdade perante a lei e a liberdade de expressão. E os direitos econômicos, sociais e culturais que incluem o direito ao trabalho, à alimentação, à saúde, à educação, e o direito à seguridade social. Além destes, outros documentos internacionais complementares fazem parte da legislação, como os que tratam de questões como a discriminação contra grupos vulneráveis, tais como: mulheres e meninas, pessoas com deficiência, crianças, povos indígenas, migrantes, pessoas discriminadas por casta, entre outros.

- **Práticas de Trabalho:** Tem seu pilar nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Adotam os princípios que o trabalho não é uma mercadoria e os trabalhadores não podem ser tratados como fator de produção, que as pessoas têm o direito de ganhar seu sustento por meio de um trabalho livremente escolhido, e que todos os trabalhadores têm o direito a condições de trabalho justas e favoráveis. Abrangem o emprego direto, o terceirizado e o trabalho autônomo. As questões relativas às Práticas de Trabalho são: emprego e relações de trabalho, condições de trabalho e proteção social, diálogo social, saúde e segurança no trabalho, desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho.
- **Meio Ambiente:** Os instrumentos internacionais como as normas da série ISO 14000 auxiliam na compreensão desse tema. Para a RS, quatro princípios orientam este tema: responsabilidade ambiental, princípio da precaução, gestão de risco ambiental e princípio do poluidor pagador. Para tanto, as organizações devem adotar uma abordagem integrada, que considere as implicações econômicas, sociais, de saúde e meio ambiente, para reduzir os impactos ambientais, refletindo sobre: abordagem de ciclo de vida, avaliação de impacto ambiental, produção mais limpa e ecoeficiência, abordagem de produto-serviço, uso de tecnologias e práticas ambientalmente saudáveis, práticas de compras sustentáveis e aprendizagem e conscientização. Além disso, questões relativas à prevenção da poluição, uso sustentável de recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de habitats naturais também deve ser ponderadas.
- **Práticas Leais de Operação:** Dizem respeito à conduta ética de uma organização com outras organizações e com as suas partes interessadas, com o objetivo de gerar resultados positivos sobre os *stakeholders*. Os pontos relativos às Práticas Leais de Operação são: práticas anticorrupção, envolvimento político responsável, concorrência leal e promoção da RS na cadeia de valor e respeito ao direito de propriedade.

- **Questões relativas ao consumidor:** As ações ligadas ao consumidor abarcam um escopo em que figuram práticas justas de negócios, marketing leal e responsável, informações reais e não tendenciosas e práticas contratuais justas proteção à saúde e segurança do consumidor, consumo sustentável, serviço e suporte pós-vendas e solução de reclamações e dúvidas, privacidade e proteção de dados, acesso à serviços essenciais e educação e conscientização.
- **Envolvimento e desenvolvimento da comunidade:** O tema faz referência a comunidades que possuem algum tipo de envolvimento ou são acometidas pelas atividades ou decisões de organizações, sejam empresas privadas ou órgãos públicos. Neste aspecto abordam questões, tais como: investimento social, tecnológico, investimento responsável, criação de empregos, geração de riqueza e renda promoção e apoio à saúde, à educação e à cultura (COSTA, 2011; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2016).

Para a implementação de práticas de responsabilidade social a norma ISO 26000 descreve que o desenvolvimento de competências tem um papel relevante para envolver o fortalecimento ou o aprimoramento de habilidades em algumas áreas, como o engajamento das partes interessadas e o aumento do conhecimento e da compreensão da aplicação dos temas centrais.

A norma ressalta a importância de se aproveitar e desenvolver/aprimorar as competências, habilidades e conhecimentos dos indivíduos de uma organização para que a educação e a aprendizagem contínua se tornem práticas comuns e inerentes ao fomento da conscientização e empoderamento que reflitam positivamente as ações da empresa.

Tais ações devem ser desenvolvidas, incorporadas e colocadas em prática mediante o uso inteligente e ético das informações, ou seja, mediante o desenvolvimento da Competência em Informação (CoInfo).

## **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CoInfo) E SUA RELAÇÃO COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A Competência em Informação (CoInfo) é conhecida internacionalmente pela expressão *Information Literacy* e, de acordo com a literatura especializada, foi mencionada pela primeira vez em 1974 no relatório intitulado *The information service environment relationships and priorities*, de autoria do bibliotecário americano Paul Zurkowski, em que designava as habilidades necessárias à utilização de bases de dados eletrônicas que

estavam sendo comercializadas naquele país (DUDZIAK, 2003)<sup>5</sup>. Desde seu surgimento até os dias atuais, diversos estudos têm sido realizados como forma de consolidar a CoInfo por meio de reflexões sobre sua definição e criação de diretrizes e parâmetros para o seu desenvolvimento/aprimoramento em diversos ambientes.

A CoInfo, de forma geral, pode ser denominada como um processo de desenvolvimento/aprimoramento em que se articula e mobiliza habilidades, capacidades e atitudes referentes à busca, recuperação, seleção, avaliação, comunicação, compartilhamento e uso da informação para a construção de conhecimento e intervenção na realidade pelos indivíduos. Está ligada aos processos de investigação, ao pensamento crítico e ao aprendizado independente e permeia qualquer processo de criação, resolução de problemas e/ou tomada de decisão (DUDZIAK, 2003).

Ser competente em informação significa ter a criticidade necessária para realizar uma pesquisa de qualidade por informações para a geração e construção de conhecimentos, visto que a pessoa:

- **Reconhece a necessidade da informação:** percebe o porquê e de qual, quanto e de que tipo de informação precisa, quais são as limitações e o que requer para consegui-la (como tempo, acesso, formato, atualidade, etc.); reconhece que a informação está disponível em formatos variados e dispostos em várias localizações geográficas e virtuais;
- **Compreende a disponibilidade da informação:** identifica quais recursos estão disponíveis para sua exploração, onde estão disponíveis, como acessá-los e quando é apropriado utilizá-los;
- **Compreende como encontrar informação:** busca os recursos adequados com eficácia e identifica a informação relevante. A busca pode ser realizada em diversos meios, utilizando-se de índices no final dos livros, de revistas de resumo e de índices, de listas de discussão na internet;
- **Compreende a necessidade de avaliar os resultados:** avalia a informação pela sua qualidade, autenticidade, correção, atualidade e valor;
- **Compreende como trabalhar com os resultados e como explorá-los:** analisa e trabalha com a informação para proporcionar resultados de pesquisa corretos e apresentáveis, o que implica em compreender, comparar, combinar, anotar e aplicar

---

<sup>5</sup> Para melhor compreender os aspectos históricos da CoInfo, consultar o artigo “Information Literacy: princípios, filosofia e prática” de Dudziak (2003).

(usar) a informação encontrada, e também reconhecer quando há necessidade de uma nova busca por mais informação;

- **Compreende a ética e a responsabilidade na utilização:** respeita a confidencialidade e reconhece o trabalho de outras pessoas, compreendendo as questões referentes ao plágio, propriedade intelectual, etc.;
- **Compreende como se comunica e se compartilha a informação:** comunica/compartilha a informação de uma maneira ou formato adequado ao público que se dirige e conforme a situação;
- **Compreende como administra a informação:** refere-se à aplicação de métodos apropriados para o armazenamento e gestão da informação, bem como de uma reflexão sobre todo o processo de busca das fontes encontradas, de forma a aprender a utilizar a informação (ABELL *et al.*, 2004).

No ambiente organizacional, a CoInfo deve ser a base dos processos de solução de problemas e tomadas de decisões, visto que para tais ações, é necessário que gestores realizem a prospecção, a sondagem, o mapeamento e o levantamento sobre informações, assuntos e conteúdos, envolvendo o mercado, clientes, economia, política, etc., para manter a organização ativa no mercado de negócios e promover sua competitividade sem prejudicar a realidade em que a organização e *stakeholders* estão inseridos.

A Responsabilidade Social está vinculada à forma como o comportamento, atitudes, crenças, valores e decisões de uma organização impactam, positiva ou negativamente, no contexto em que está inserida. Desta forma, considera-se que a CoInfo pode ser o elemento que permite a compreensão dos gestores sobre o acesso e o uso da informação, fazendo com que eles possam adequar suas ações, atividades, produtos, serviços e decisões para os interesses da sociedade e da organização de forma ética, legal e responsável.

### **A Inter-relação dos Padrões de CoInfo aos sete princípios da Norma sobre Responsabilidade Social**

Como resultado das abordagens descritas, compreendemos ser importante elaborar uma síntese na qual buscamos estabelecer uma inter-relação entre os “Princípios da Norma ABNT ISO 26000” e os “Padrões e Indicadores de Competência em Informação” de Belluzzo e Kerbauy (2004) com adaptações às características e princípios de um ambiente organizacional, em uma dimensão de transversalidade que só tem significado dentro de uma compreensão interdisciplinar do conhecimento.

Desse modo, considera-se que a transversalidade proposta tem por objetivo melhor compreender acerca das interfaces e das situações e possibilidades de inserção da CoInfo nas ações de uma organização, em termos de conceitos, características e reflexões como proposta para se repensar essa competência e suas práticas enquanto processos que visam articular e mobilizar capacidades, habilidades, conhecimentos, valores e experiências que sustentam a tomada de decisão e resolução de problemas pautados pela responsabilidade social e ética que se apresentam no cotidiano do campo de atuação do gestor.

A título de compreensão, expõe-se: na primeira coluna os “Princípios da Norma ISO” (descritos na subseção 3.2); na segunda coluna há a descrição dos “Padrões de CoInfo” de Belluzzo e Kerbauy (2004) adaptados ao ambiente organizacional e direcionados à consecução da Responsabilidade Social pelos gestores; na terceira coluna constam os “Tópicos Centrais da ISO 26000” que se acham centrados nos principais pontos discutidos referentes a cada princípio da norma; e, na quarta coluna figura a “Transversalidade da CoInfo no desempenho da Responsabilidade Social”, cujos indicadores de desempenho e resultados desejáveis da CoInfo operacionalizam e dão suporte ao desenvolvimento da Responsabilidade Social nas organizações, tal como se expõe no Quadro 3.

**Quadro 3** – Transversalidade entre os Padrões de Competência em Informação (CoInfo) e os princípios de Responsabilidade Social da Norma ABNT ISO 26000

Princípios Gerais da Norma ABNT ISO 26000 (aplicáveis às organizações)		Padrões de CoInfo (aplicáveis aos gestores organizacionais)	Tópicos Centrais da ISO 26000 (aplicáveis às organizações)	Transversalidade da CoInfo no desempenho da Responsabilidade Social (aplicáveis às organizações e seus gestores)
<b>Accountability</b>	A organização deve prestar contas e se responsabilizar por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente. A aplicação deste princípio também engloba aceitar a responsabilidade por erros, tomando as medidas cabíveis para remediá-los e adotando ações	<i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>	A organização responsabiliza-se por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.	A organização e seus gestores: -- Compreendem a ambiência do uso da informação, adequando suas ações, atividades, produtos, serviços e decisões para os interesses da sociedade e da organização, de forma ética e legal; -- Sensibilizam e conscientizam a organização sobre os danos e implicações da prática de suas ações e condutas; -- Trabalham de acordo com as normas institucionais de políticas de informações nacionais e internacionais; -- Promovem campanhas sobre ética e responsabilidade social para alertar a organização sobre a importância de buscar e usar informações de forma consciente e responsável para a tomada de decisões; -- Constroem a missão, os valores, os princípios e as decisões pautados por informações não plagiadas e fidedignas.
		<i>Padrão 3 – O gestor</i>	Aceita a	-- Examinam e comparam a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão,

	para evitar que se repitam.	<p><i>competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes para pautar suas ações e seus respectivos impactos para a sociedade.</i></p>	responsabilidade por erros, tomando as medidas cabíveis para remediá-los e adota ações para evitar que se repitam.	<p>autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências para construir os argumentos, valores e princípios que representam a organização;</p> <p>-- Possuem capacidade de análise e síntese, realizando processos de significação e interpretação a partir das informações recuperadas condizentes aos interesses da organização e da sociedade.</p> <p>-- Determinam se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informações para embasar argumentos, resolver problemas e tomar decisões;</p> <p>-- Contextualizam o novo conhecimento com os conhecimentos prévios sobre um tema/assunto, distinguindo sua utilidade para a resolução dos problemas;</p> <p>-- Selecionam e refletem sobre a informação que traz evidências para o planejamento de atividades, a resolução de problemas e a tomada de decisões;</p> <p>-- Demonstram compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos para embasar as decisões e posicionamentos da organização.</p> <p>-- Utilizam serviços on-line ou pessoas especializadas na organização para recuperar a informação necessária e condizente ao tópico de interesse para a tomada de decisão;</p> <p>-- Demonstram compreender como organizar e tratar a informação obtida para adotar estratégias que não permitam erros em ações futuras.</p>
<b>Transparência</b>	A organização deve ser transparente em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente. O princípio da transparência não requer que informações confidenciais venham a público, nem implica o fornecimento de informações que sejam privilegiadas ou que possam significar violação de obrigações legais, comerciais, de segurança ou de privacidade individual.	<p><i>Padrão 1 – O gestor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação do ambiente em que a organização está inserida.</i></p>	A organização é transparente em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente.	<p>A organização e seus gestores:</p> <p>-- Usam fontes de informação gerais ou específicas para aumentar seu conhecimento sobre o contexto (ambiência, clientes e sociedade) que está inserido;</p> <p>-- Identificam uma variedade de tipos e formatos de fontes potenciais sobre o assunto de interesse para a resolução de problemas e tomadas de decisão.</p> <p>-- Demonstram compreender como usar informações, de forma ética e legal, para apoiar ideias e/ou argumentos sem violar a autoria das informações recuperadas que servirão para a tomada de decisão;</p> <p>-- Comunicam os resultados com efetividade, respeitando as informações que podem ser disseminadas daquelas que não podem (privacidade).</p> <p>-- Compreendem a ambiência do uso da informação, adequando suas ações, atividades, produtos, serviços e decisões para os interesses da sociedade e da</p>
		<p><i>Padrão 4 – O gestor competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter resultado requeridos pela organização.</i></p>	Não requer que informações confidenciais venham a público, nem implica o fornecimento de informações que sejam privilegiadas ou que possam significar violação de obrigações legais.	
		<p><i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as</i></p>	Não requer que	

		<i>questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>	informações confidenciais venham a público, nem implica o fornecimento de informações que sejam privilegiadas ou que possam significar violação de obrigações legais, comerciais, de segurança ou de privacidade individual.	organização, de forma ética e legal; -- Trabalham de acordo com as normas institucionais de políticas de informações nacionais e internacionais; -- Identificam e discutem questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito de informações; -- Demonstram compreensão sobre as questões éticas, legais e socioeconômicas que envolvem a comunicação da informação; -- Demonstram compreensão das normas da organização recomendadas para a disseminação de informações confidenciais ou de livre acesso.
<b>Comportamento ético</b>	A organização deve comportar-se eticamente e deve ter o compromisso para lidar com o impacto de suas atividades e decisões nos interesses das partes interessadas.	<i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>	A organização comporta-se eticamente e deve ter o compromisso para lidar com o impacto de suas atividades e decisões nos interesses das partes interessadas.	A organização e seus gestores:  -- Trabalham de acordo com as normas institucionais de políticas de informações nacionais e internacionais;  -- Compreendem a ambiência do uso da informação, adequando suas ações, atividades, produtos, serviços e decisões para os interesses da sociedade e da organização, de forma ética e legal;  -- Sensibilizam e conscientizam a organização sobre os danos e implicações da prática de suas ações e condutas.
<b>Respeito pelos interesses das partes interessadas (Stakeholders)</b>	A organização deve respeitar, considerar e responder aos interesses de suas partes interessadas. Assim como deve reconhecer e ter consideração pelos interesses e direitos legítimos de suas partes interessadas e responder às preocupações por elas expressas.	<i>Padrão 1 – O gestor competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação do ambiente em que a organização está inserida.</i>  <i>Padrão 3 – O gestor competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes para pautar suas ações e seus respectivos impactos para a sociedade.</i>  <i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está</i>	A organização reconhece e tem consideração pelos interesses e direitos legítimos de suas partes interessadas.  Responde aos interesses de suas partes interessadas.  Considera os interesses e direitos legítimos de suas partes interessadas e responde às preocupações por elas expressas.	A organização e seus gestores -- Usam fontes de informação gerais ou específicas para aumentar seu conhecimento sobre o contexto (ambiência, clientes e sociedade) que está inserido;  -- Identificam uma variedade de tipos e formatos de fontes potenciais sobre o assunto de interesse para a resolução de problemas e tomadas de decisão que impactam nas partes interessadas.  -- Possuem capacidade de análise e síntese, realizando processos de significação e interpretação a partir das informações recuperadas condizentes aos interesses da organização e dos <i>Stakeholders</i> ;  -- Determinam se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informações sobre os <i>Stakeholders</i> para conhecê-los e traçar linhas de ação edificadas pela ética.  -- Compreendem a ambiência do uso da informação, adequando suas ações, atividades, produtos, serviços e decisões aos <i>Stakeholders</i> , de forma ética e legal;  -- Sensibilizam e conscientizam a organização sobre os danos e implicações da prática de suas ações e condutas para os

		<i>inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>		<i>Stakeholders.</i>
<b>Respeito pelo Estado de Direito</b>	A organização deve obedecer a todas as leis e regulamentos aplicáveis, tomando medidas para estar ciente das leis e dos regulamentos aplicáveis e informar a todos dentro da organização sobre sua obrigação de cumprir e implementar essas medidas.	<i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>	A organização obedece a todas as leis e regulamentos aplicáveis, tomando medidas para estar ciente das leis e dos regulamentos aplicáveis e informa a todos dentro da organização sobre sua obrigação de cumprir e implementar essas medidas.	A organização e seus gestores: -- Trabalham de acordo com as normas institucionais de políticas de informações nacionais e internacionais;  -- Sensibilizam e conscientizam a organização sobre sua responsabilidade com o cumprimento das normas.
<b>Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento</b>	A organização deve respeitar as normas internacionais de comportamento, ao mesmo tempo em que deve aderir ao princípio de respeito pelo estado de direito.	<i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>	A organização respeita as normas internacionais de comportamento.	A organização e seus gestores; -- Trabalham de acordo com as normas institucionais de políticas de informações nacionais e internacionais;  -- Constroem a missão, os valores, os princípios e as decisões pautados por princípios do estado de direito.
<b>Respeito pelos direitos humanos</b>	A organização deve respeitar os direitos humanos e reconhecer tanto sua importância como sua universalidade.	<i>Padrão 5 – O gestor competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais do ambiente em que a organização está inserida e acessa e usa a informação de forma ética, legal e responsável em suas decisões.</i>	A organização respeita os direitos humanos e reconhece tanto sua importância como sua universalidade.	A organização e seus gestores: -- Compreendem a ambiência do uso da informação, adequando suas ações, atividades, produtos, serviços e decisões para os interesses da sociedade e da organização, de forma ética e legal;  -- Sensibilizam e conscientizam, a partir de um plano de informações, a organização sobre os danos e implicações da prática de suas ações e condutas;  -- Trabalham de acordo com as normas institucionais de políticas de informações nacionais e internacionais;  -- Promovem campanhas sobre ética e responsabilidade social para alertar a organização sobre a importância de buscar e usar informações de forma consciente e responsável para a tomada de decisões em

				respeito às partes interessadas; -- Constroem a missão, os valores, os princípios e as decisões pautados por informações não plagiadas e fidedignas coerentes com os interesses da organização e das partes interessadas.
--	--	--	--	--

**Fonte: Elaboração própria das autoras (2016)**

O Quadro 3 retrata os referenciais para mapear, desenvolver e aprimorar a CoInfo e a forma prática com que se pode operacionalizá-la no apoio às ações de tomadas de decisões responsáveis e éticas pelos gestores, em uma abordagem transversal (GAVÍDIA (2002), onde se considera a possibilidade de se estabelecer na prática uma relação de se aprender conhecimentos teoricamente sistematizados (aprender sobre a realidade social e organizacional) e as questões da vida real e de sua transformação (aprender na realidade e da realidade).

A proposta da transversalidade consiste numa proposição inicial teórica, sendo necessária sua aplicação em termos práticos para suscitar novos debates e reflexões a partir de pesquisas empíricas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A CoInfo, quando aliada aos objetivos da Responsabilidade Social propostos pela Norma ABNT ISO 26000, pode se tornar um diferencial estratégico para as organizações, à medida que oferece as condições necessárias para os gestores utilizarem as informações de forma ética e responsável em detrimento do bom funcionamento da organização no mercado competitivo ao mesmo tempo que respeita os interesses dos *stakeholders*.

A inter-relação entre os padrões de CoInfo e os sete princípios da Responsabilidade Social colocam os gestores da organização como **atores sociais** (fazem parte de uma cidadania participativa), já que estes devem ter a consciência crítica sobre a forma que suas ações e decisões impactam na sociedade.

O desenvolvimento da CoInfo associado ao uso das diretrizes da Norma permite a transparência e um comportamento ético que visa o desenvolvimento sustentável, pois à medida em que são cumpridas as leis e as normas internacionais de comportamento, proporcionam que toda a organização seja levada a praticar suas relações levando em conta a equidade e os interesses sociais (*stakeholders*).

## REFERÊNCIAS

ABELL, A. *et al.* Alfabetización en información: la definición de CILIP (UK). **Boletín de Asociación Andaluza de Bibliotecarios**, n. 77, p. 79-84, dez. 2004.

AMARAL, R. M. P.; MARSON, L. S. C. A percepção da responsabilidade social corporativa como fator de atração e retenção de talentos. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Niterói. **Anais...** Niterói: CNEG, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

BELLUZZO, R. C. B.; KERBAUY, M. T. M. Proposta de padrões e indicadores de performance construídos para o desenvolvimento de competência em informação ou *information literacy* aplicáveis aos programas de formação de professores em contexto brasileiro. **Educação Temática**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 129-139, 2004.

CORTINA, A. **Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social**. El País, 2005. Disponível em: <[www.etnor.org](http://www.etnor.org)>. Acesso em: 10 nov. 2016.

COSTA, H. **ISO 26000 Norma internacional de responsabilidade social**: um guia para entendê-la melhor. São Paulo: Instituto Observatório Social, 2011. Disponível em: <[http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011\\_08-norma\\_iso\\_26000.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/sites/default/files/07-01-2011_08-norma_iso_26000.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAVÍDIA, V. A Construção do conceito de transversalidade. In: ÁLVAREZ, M. N. et al. **Valores e temas transversais no currículo**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações – responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Compreendendo a responsabilidade social: ISO 26000 e ABNT NBR 16001**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2015. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/cartilha\\_compreendendo\\_a\\_responsabilidade\\_social.pdf](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/cartilha_compreendendo_a_responsabilidade_social.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2016.

MELO, C. M.; GOMES, E. R. ISO 26000: uma análise da norma internacional de responsabilidade social. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 3., 2006, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/761\\_ISO\\_26000\\_artigo.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/761_ISO_26000_artigo.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2016.

OLIVEIRA, L. J.; SCHWERTNER, I. M. G. **Breve análise das práticas de responsabilidade social empresarial e a concessão de incentivos governamentais em âmbito federal**. 2007. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/9864/breve-analise-das-praticas-de-responsabilidade-social-empresarial-e-a-concessao-de-incentivos-governamentais-em-ambito-federal>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração de Princípios. Construir a Sociedade da Informação: um desafio global no novo Milênio**. Genebra: ONU, 2003. Disponível em: <[http://www.fbln.pro.br/downloadable/pdf/CMSI\\_declaracaoprincipios\\_Genebra2003.pdf](http://www.fbln.pro.br/downloadable/pdf/CMSI_declaracaoprincipios_Genebra2003.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento**. Genebra: OIT, 2003. Disponível em: <[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09\\_22\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_22_span.pdf)>. Acesso em: 03. jun. 2016.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SEIXAS, B. F. **A importância da ISO 26000 para a gestão empresarial**. 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=301>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZARPELON, M. I. **Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001/ SA 8.000 implantação e prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

## Capítulo 6

### COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

**Selma Letícia Capinzaiki Ottonicar**

**Glória Georges Feres**

**Marta Lígia Pomim Valentim**

#### INTRODUÇÃO

Estudos evidenciam que a informação e o conhecimento são fundamentais para as pessoas e para as organizações, assim, alguns autores afirmam que a sociedade do Século XXI é denominada de ‘Sociedade da Informação’ ou ‘Sociedade do Conhecimento’ (NORA; MINC, 1980; CASTELLS, 2005). Esta denominação significa que o desenvolvimento humano, bem como seu desempenho e seu comportamento dependem tanto da informação quanto do conhecimento.

Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a sociedade passa a ter a sensação de que a informação se tornou algo tangível, pois pode ser armazenada por meio de diferentes mídias e formatos. Entretanto, o seu processamento e apropriação dependem das condições cognitivas de cada indivíduo, envolvendo desde a estratégia para o acesso até o uso inteligente da informação visando a construção de conhecimento.

As organizações dependem e sobrevivem do uso de informação de diferentes tipos, desse modo, os sujeitos organizacionais devem ter conhecimentos, competências e habilidades para acessar, buscar, filtrar, analisar, organizar, apropriar, disseminar e usar a informação de todas as maneiras possíveis, cujas atividades passam a ser determinantes para a geração de diferenciais competitivos.

Nessa perspectiva, este capítulo relaciona a Ciência da Informação e a gestão, enfocando a competência em informação (CoInfo) na ambiência de indústrias do setor

eletroeletrônico, visto que no ambiente empresarial há constante aprendizado informacional, uma vez que todas as decisões dependem de dados, informações e conhecimentos.

De modo geral, as abordagens que envolvem a CoInfo a definem como sendo a capacidade de perceber as necessidades informacionais, identificar, avaliar e usar a informação. Essas abordagens fizeram parte do arcabouço teórico do campo da Educação, concomitantemente no mesmo período, trabalhadores e gestores enfocavam as discussões e reflexões relacionadas a capacidade de manuseio da tecnologia. Na sequência, as TIC tornaram-se algo do cotidiano e, por esta razão, os pesquisadores passaram a analisar como os indivíduos interagem com as tecnologias.

Peter Drucker (2002) em seus estudos percebeu que os executivos são competentes em computação, porém poucos são competentes em informação, ou seja, saber manejar com maestria os sistemas informacionais e as TIC não é suficiente, para tanto as pessoas precisam ter competências e habilidades para identificar os problemas informacionais, localizar, avaliar, sintetizar e fazer o uso da informação de maneira inteligente para a construção de conhecimento (EINSENBURG, 2008).

No Brasil, existem empresas de pequeno e médio porte que influenciam sobremaneira na economia local, regional e nacional, ou seja, essas pequenas organizações competem com empresas de grande porte, compartilhando produtos, serviços e experiências em um mercado de negócios em constante transformação. A economia informacional é marcante nesse cenário e, em decorrência disso, considera-se que a competência em informação deve estar também presente nos processos das organizações agregadas em *clusters*.

Vários problemas podem ser evidenciados em organizações de micro e pequeno porte, entre eles pode-se destacar: o que leva as indústrias de micro e pequeno porte a se organizarem em *clusters* e qual a influência desse tipo de organização, no que tange a competitividade? A competência em informação dos gestores é um diferencial competitivo para as indústrias de eletroeletrônico organizadas em *cluster*? Qual a relação entre a competência em informação dos gestores dessas indústrias e a competitividade empresarial? Existe semelhança entre as características da competência em informação dos gestores nas diferentes indústrias em foco?

Nessa perspectiva, partiu-se dos seguintes pressupostos: as indústrias se organizam em *cluster* porque recebem incentivos e se tornam mais competitivas no mercado; há semelhanças e diferenças entre as características da competência em informação dos

gestores de cada organização, mas, ainda que as características sejam diferentes, supõe-se que elas se complementem no *cluster* e possam influenciar na obtenção de vantagem competitiva; o crescimento dessas organizações esteja relacionado com a competência em informação dos gestores.

O estudo desenvolvido no setor de eletroeletrônico evidencia a inter-relação entre as áreas, principalmente por se tratar de um segmento em ascensão, como é o *cluster* da cidade de Garça, considerado pela Associação Comercial e Industrial de Garça (ACIG) um polo industrial de tecnologia em segurança eletrônica e automação.

Para gerir uma organização é necessário saber usar a informação e o conhecimento para o alcance de objetivos previamente definidos. Para tanto, pressupõe-se que os gestores possuam competências em informação alinhadas aos processos organizacionais. Nesse sentido, foram analisadas as características e a situação da competência em informação de gestores do nível estratégico das indústrias de micro e pequeno porte organizadas em *cluster*, como diferencial competitivo;

Realizou-se, inicialmente, uma revisão bibliográfica que subsidiou a reflexão sobre o tema em questão, e, posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa documental no intuito de caracterizar as indústrias pesquisadas e, por último, realizou-se um estudo de caso, abrangendo um conjunto onze indústrias de micro e pequeno porte do ramo de eletroeletrônico associadas à ACIG.

É importante esclarecer que no '*III Seminário de Competência em Informação: cenários e tendências*' propôs-se a adoção da abreviatura 'CoInfo' para o termo 'competência em informação' (CARTA DE MARÍLIA, 2014), pois nos países da América Latina adotou-se a abreviatura 'ALFIN' para o termo '*Alfabetización Informacional*'. Da mesma maneira os países anglófonos adoraram a abreviatura 'IL' para o termo '*Information Literacy*'.

## **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO**

A competência é um tema também estudado pela Administração, geralmente associada às competências das pessoas que atuam em ambientes organizacionais, mais especificamente voltadas às funções, responsabilidades e atividades exercidas para o desempenho em um determinado contexto. Perrenoud (2000), Drucker (2002), Robbins (2005), Chiavenato (2009), entre outros, estabelecem as razões pelas quais os indivíduos procuram se atualizar com relação às competências e habilidades.

O pensamento criativo se desenvolve por meio de centenas de conexões, cuja finalidade é a representação de uma linguagem significativa para os indivíduos, explica Belluzzo (2006), estes, por sua vez, estarão bem informados e saberão utilizar os conhecimentos na prática, ou seja, tomar decisões mais efetivas.

Existem organizações que não possuem uma política de valorização da criatividade pessoal, assim, enfocam apenas a competência adquirida no âmbito da formação formal adquirida ao longo da vida do funcionário, por outro lado, há aquelas que aproveitam o potencial subjetivo, emocional, psicológico e estético, aplicando testes de personalidade no processo de seleção de pessoal.

Aperfeiçoar o autoconhecimento e a imaginação, buscar a harmonia e a beleza no âmbito coletivo são práticas relevantes para a construção do conceito de competência em informação, tanto quanto o pensamento crítico e analítico, assim, se inter-relacionam e se complementam (VITORINO; PIANTOLA, 2011). O gestor não pode se basear unicamente em sua intuição pessoal para tomar uma decisão, pois também é preciso usar o raciocínio lógico e analítico.

A pessoa competente em informação possui a capacidade de tomar decisão ou defender um ponto de vista. Vale ressaltar que no contexto empresarial, o gestor deve ser ético, pois sua decisão implicará em consequências ao coletivo organizacional, sendo assim, o gestor deve ser competente no uso responsável da informação voltado à realização do bem comum (VITORINO; PIANTOLA, 2011).

Para a efetivação do uso da informação, o funcionário perpassa atividades relacionadas ao acesso e à busca da informação que, por sua vez, ocorre devido a uma necessidade informacional do indivíduo, que selecionará o tipo de informação mediante o problema ou dúvida que deseja esclarecer ou resolver (OTTONICAR; WOIDA; OTTONICAR, 2013).

Pode-se considerar a competência em informação como algo complexo, uma vez que engloba várias dimensões: objetiva, subjetiva, individual ou coletiva (VITORINO; PIANTOLA, 2011). Cada dimensão refere-se a um aspecto social, composta por indivíduos que interagem entre si. Em todas as dimensões, a competência em informação é um fator fundamental para o desenvolvimento, seja no manuseio de tecnologias, gerenciamento da informação, uso ético da informação ou capacidade de exercer a cidadania.

Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p.87) explicam que a competência em informação:

Inegavelmente, está ligada ao aprendizado e à capacidade de criar significado a partir da informação, sendo uma condição indispensável que as pessoas saibam “aprender a aprender” e realizem o “aprendizado ao longo da vida”.

O compartilhamento de informações não garante a qualidade e faz com que a quantidade de informações gere um desafio para a sociedade, além disso, a própria informação não gera eficiência dependendo de seu uso, portanto, cabe aos indivíduos reconhecer quando a informação é necessária e ter a competência para localizar, diagnosticar e usar a informação (ACRL, 2000).

Lau (2007, p.8) ressalta que: “[...] para uma pessoa ser competente em informação, deve saber como se beneficiar do mundo de conhecimentos e incorporar a experiência de outros em seu próprio acervo de conhecimentos”. Nessa perspectiva, Belluzzo e Feres (2015, p.8) defendem a competência em informação enquanto:

[...] competência funcional na sociedade contemporânea torna-se, pois, crucial para a realização de cada cidadão e para sua plena integração social. O seu desenvolvimento capacita os indivíduos para o acesso, a seleção, a gestão e avaliação da informação necessária à vida profissional, social ou pessoal.

Compreende-se que a CoInfo abrange outras formas de conhecimento e não se preocupa puramente com o conhecimento profissional, nela se inserem o conhecimento do senso comum, social, tácito, explícito, científico, teológico, entre outros. Não existe uma hierarquização dos conhecimentos segundo o grau de relevância, mas uma junção de todos os conhecimentos apropriados pelos indivíduos.

Segundo a ACRL (2000, p.2, tradução nossa), o indivíduo competente em informação é capaz de realizar as seguintes ações:

- Determina a extensão da necessidade de informação;
- Acessa a informação necessária efetiva e eficientemente;
- Avalia sua informação e suas fontes criticamente;
- Incorpora a informação selecionada em seus conhecimentos;
- Usa a informação eficientemente para atingir um objetivo específico;
- Compreende os problemas econômicos, legais e sociais que permeiam o uso e o acesso a informação de uma maneira ética e legal.

Santos *et al.* (2015, p.174) relacionam a CoInfo com a criatividade e a inovação como base crucial para desenvolver e adotar mudanças:

[...] a criatividade se dá a partir de questionamentos, dúvidas, vontade de mudar para melhor propondo novos caminhos e buscando novas soluções. É o momento da intuição, da percepção. Mesmo inconscientemente, o profissional está compartilhando com os demais e adotando-as na prática. O que diferencia uma pessoa da outra é que

ambas possuem mesma visão sobre algo, mas opiniões diferentes sobre isso, o que leva a um pensamento original, criativo e inovador.

Em suma, a CoInfo envolve os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao processo de formação de significado, por meio da informação, do conhecimento e da aprendizagem (DUDZIAK, 2001). Além disso, estimula a criatividade, o que propicia transformar a informação em conhecimento e este decorrer em inovação, obtendo como consequência a geração de diferenciais competitivos para a organização.

Padrões e indicadores de CoInfo foram desenvolvidos em diversos países, a fim de avaliar este fenômeno nas organizações. Com base nas publicações internacionais sobre os padrões e indicadores de competência em informação, Belluzzo e Kerbauy (2004) publicaram indicadores que melhor se adaptam a realidade brasileira. A diferença é que esses padrões podem ser aplicados em “[...] diferentes níveis, respeitando-se as peculiaridades de cada contexto e área” (BELLUZZO, 2007).

Esses padrões foram adotados como referência para aplicar nas indústrias do *cluster* pesquisado, cujas organizações compreendem diferentes aspectos contemplados nas propostas da *The Association of College and Research Libraries* (ACRL), da *American Library Association* (ALA) e da *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), uma vez que as indústrias também são espaços de aprendizagem. Nessa perspectiva, estabeleceram--se padrões, indicadores de desempenho e resultados desejáveis aplicáveis aos *clusters* industriais com base nos padrões desenvolvidos pela pesquisadora Belluzzo (2007) e que foram adaptados ao contexto da pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1: Padrões, indicadores de desempenho e resultados desejáveis aplicáveis aos *clusters* industriais.

<b>Padrões, Indicadores e Resultados Desejáveis</b>	<b>Descrição</b>
<b>Padrão 1</b>	O sujeito organizacional que atua em <i>clusters</i> determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.
Indicador de desempenho 1.1	Define e reconhece a necessidade de informação.
Resultado Desejável 1.1.1	Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária.
Resultado Desejável 1.1.2	Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa.
Resultado Desejável 1.1.3	Usa fontes de informações gerais ou específicas para aumentar seu conhecimento sobre o tópico.
Resultado Desejável 1.1.4	Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.
Resultado Desejável 1.1.5	Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.

Indicador de desempenho 1.2	Identifica uma variedade de tipos e formatos de fonte de informação potenciais.
Resultado Desejável 1.2.1	Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos.
Resultado Desejável 1.2.2	Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes.
Resultado Desejável 1.2.3	Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica.
Indicador de desempenho 1.3	Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária.
Resultado Desejável 1.3.1	Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada.
Resultado Desejável 1.3.2	Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para obtenção da informação necessária.
<b>Padrão 2</b>	<b>O sujeito organizacional que atua em <i>clusters</i> acessa a informação necessária com efetividade.</b>
Indicador de desempenho 2.1	Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de informação.
Resultado Desejável 2.1.1	Identifica os tipos de informação contidos em um sistema.
Resultado Desejável 2.1.2	Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação da informação para investigar o problema/tópico.
Resultado Desejável 2.1.3	Identifica outros métodos de pesquisa para encontrar a informação necessária.
Indicador de desempenho 2.2	Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade.
Resultado Desejável 2.2.1	Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.
Resultado Desejável 2.2.2	Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária.
Resultado Desejável 2.2.3	Seleciona vocabulário específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado.
Resultado Desejável 2.2.4	Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação da informação.
Resultado Desejável 2.2.5	Utiliza autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da informação) para melhorar os seus resultados.
Indicador de desempenho 2.3	Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.
Resultado Desejável 2.3.1	Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos).
Resultado Desejável 2.3.3	Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação.
Resultado Desejável 2.3.4	Utiliza serviços on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária.
Indicador de desempenho 2.4	Retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário.
Resultado Desejável 2.4.1	Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados.
Resultado Desejável 2.4.2	Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa.
Resultado Desejável 2.4.3	Revisa a estratégias de busca se for necessário obter mais informações.
Indicador de	Extraí, registra e gerencia a informação e suas fontes.

desempenho 2.5	
Resultado Desejável 2.5.1	Registra todas as informações com as fontes pertinentes para futura recuperação.
Resultado Desejável 2.5.2	Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.
Resultado Desejável 2.5.3	Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de indicação para os vários tipos de fontes de acordo com as normas de patentes e propriedade intelectual vigentes.
<b>Padrão 3</b>	O sujeito organizacional que atua em <i>clusters</i> avalia criticamente a informação e suas fontes.
Indicador de desempenho 3.1	Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida.
Resultado Desejável 3.1.1	Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação.
Resultado Desejável 3.1.2	Reformula conceitos com suas próprias palavras.
Resultado Desejável 3.1.3	Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada.
Indicador de desempenho 3.2	Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes.
Resultado Desejável 3.2.1	Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista.
Resultado Desejável 3.2.2	Analisa a lógica da informação obtida.
Resultado Desejável 3.2.3	Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto/ atividade de trabalho, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação.
Resultado Desejável 3.2.4	Demonstra habilidade para encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e/ou editores produtores de manuais técnicos, atas e documentos.
Resultado Desejável 3.2.5	Demonstra a compreensão e habilidade para interpretar manuais e relatórios encontrados nas fontes como meios de acessar a informação precisa e válida.
Resultado Desejável 3.2.6	Demonstra a compreensão da necessidade de verificar a precisão e a completeza de dados ou fatos.
Indicador de desempenho 3.3	Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação.
Resultado Desejável 3.3.1	Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação.
Resultado Desejável 3.3.2	Avalia se as fontes de informação são contraditórias.
Resultado Desejável 3.3.3	Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões.
Resultado Desejável 3.3.4	Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.
<b>Padrão 4</b>	O sujeito organizacional que atua em <i>clusters</i> , individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo ou resultado.
Indicador de desempenho 4.1	É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto, atividade ou trabalho.
Resultado Desejável 4.1.1	Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas.
Resultado Desejável 4.1.2	Demonstra compreender como usar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as ideias e/ou argumentos”, este item se aplica em atividades de escrita e construção de relatórios, pareceres e manuais.
Indicador de desempenho 4.2	Comunica os resultados do projeto/ atividade/trabalho com efetividade.

Resultado Desejável 4.2.1	Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto/ atividade de trabalho.
<b>Padrão 5</b>	O sujeito organizacional que atua em <i>clusters</i> compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.
Indicador de desempenho 5.1	Demonstra compreensão sobre as questões legais éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia.
Resultado Desejável 5.1.1	Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso versus o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.
Resultado Desejável 5.1.2	Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional e propriedade intelectual e patentes.
Resultado Desejável 5.1.3	Define e identifica exemplos de propriedade intelectual de marcas e patentes.
Resultado Desejável 5.1.4	Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre propriedade de produtos e marcas” estão relacionados com o direito de propriedade intelectual de exploração comercial do produto em âmbito empresarial.
Indicador de desempenho 5.2	Cumprir as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação.
Resultado Desejável 5.2.1	Utiliza adequadamente o <i>password</i> para acesso às fontes de informação.
Resultado Desejável 5.2.2	Obedece às políticas institucionais de acesso as fontes de informação.
Resultado Desejável 5.2.3	Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação.
Resultado Desejável 5.2.4	Demonstra conhecer as leis de propriedade intelectual de marcas e patentes e não as usar em suas comunicações, compreende às questões que se articulam com relatórios técnicos, manuais ou catálogos de orientações sobre o uso de produtos ou o passo a passo de um processo.
Resultado Desejável 5.2.5	Identifica elementos de patentes em diferentes fontes e formatos que requerem autorização para cópia de textos, de imagens ou de sons em relação ao produto final.
Indicador de desempenho 5.3	Indica as fontes de informação nas comunicações dos produtos ou resultados.
Resultado Desejável 5.3.1	Utiliza estilo e forma de linguagem adequados com a sua área de atuação.
Resultado Desejável 5.3.2	Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos, por exemplo saber consultar e citar editais governamentais, legislação pertinente o que demanda o conhecimento de como citar os documentos ou em cursos de treinamento.
Resultado Desejável 5.3.3	Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas em seu trabalho (Ex.: normas de projeto de desenvolvimento de produtos, memorandos e ofícios na organização).

**Fonte: Adaptado de Belluzzo (2007).**

Os padrões, indicadores e resultados desejáveis de competência em informação foram fundamentais para nortear a elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados nas onze micros e pequenas indústrias organizadas em *cluster*.

## **CLUSTERS**

O criador do termo *cluster* foi Michael Porter (1993), cujo termo foi apresentado em seu livro ‘*A Vantagem Competitiva das Nações*’, sendo associado ao agrupamento de

objetos semelhantes. A área de Administração adotou o termo, compreendendo-o como um conjunto de empresas reunidas que competem mundialmente. Nessa perspectiva, Zaccarelli *et al.* (2008) explicam o termo o considerando um agrupamento de negócios de uma indústria ou relacionados a ela, pois o agrupamento de empresas de um mesmo negócio não pode delimitar com precisão o conceito de *cluster* de negócios. Para Iacono e Nagano (2007, p.39), “[...] os principais conceitos de aglomeração são: distritos industriais; *cluster*; sistemas nacionais e regionais de inovação; arranjos produtivos locais; sistemas produtivos locais”.

Os aglomerados produtivos são empresas concentradas em uma região e produtoras de um setor da economia, cuja vantagem é a de possibilitar o aproveitamento de externalidades resultantes das atividades em conjunto, como a redução de custos, ganho de respaldo mercadológico e economias em escala. Essas organizações são nomeadas também como *clusters* industriais, distritos industriais, *millieu inovative*, arranjos e sistemas nacionais, entre outros (SCHEFFER; CÁRIO; ENDERLE, 2006).

Um dos fatores que caracterizam esses sistemas locais se refere a união de empresas em um local específico, o que proporciona a coordenação e infraestrutura de conhecimento, podendo ser caracterizado como sistema local de inovação se constituindo de um subsistema nacional, principalmente em países de grande extensão territorial (BITTENCOURT; CAMPOS, 2008).

Essas organizações de médio, pequeno e micro porte contribuem com o desenvolvimento da economia local, uma vez que geram empregos na cidade e região, possibilitam investimentos em inovação, valorizam o capital humano e constroem uma rede de compartilhamento de conhecimento. Além disso, fazem com que a cidade e a região se tornem atrativas para investimentos financeiros e educacionais, por meio da criação de escolas técnicas, faculdades, cursos profissionalizantes, entre outros.

No atual paradigma técnico-econômico, há o foco no conhecimento como fator central de processos competitivos, assim, a capacidade de aprender é considerada primordial para o sucesso econômico de indivíduos, organizações, locais e economias nacionais. Enfatiza-se que aprender envolve formar competências e habilidades voltadas ao acesso, apropriação e uso de informação (BITTENCOURT; CAMPOS, 2008).

As pesquisas realizadas por Fleury e Fleury (2008) evidenciam que o posicionamento de cada organização é baseado no tipo de conhecimento e competência que a empresa possui. Desse modo, para se envolver em um aglomerado de empresas é

fundamental que se adquira competências comerciais, operacionais e de inovação, a fim de assegurar a eficácia coletiva.

Fleury e Fleury afirmam (2008, p.194):

A ideia central é de que as cadeias de produção têm estruturas de comando (*governance*), em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades geograficamente dispersas. A racionalidade econômica na cadeia produtiva decorre do fato de que a(s) empresa(s) que comanda(m) a cadeia procura(m) dominar atividades que são estratégicas e que agregam valor.

Alguns processos cognitivos realizados pelos indivíduos, tais como: construir conhecimento, apreender a fazer e a ser ou, ainda, desenvolver uma dada competência são influenciados pelo território local, pois este é um ambiente social, aberto e ativo que influencia e recebe influências das interações localizadas (CROCCO *et al.*, 2006). A aglomeração de micro e pequenas empresas favorece o compartilhamento do conhecimento, tanto no interior destas quanto nas relações externas por elas estabelecidas.

O *cluster* não é apenas formado por uma estrutura formal entre as organizações empresariais participantes, isto é, também depende de as pessoas que atuam nas organizações o reconhecerem. Dentro de um determinado contexto, as organizações reunidas em um espaço geográfico desenvolvem o comportamento do sistema de uma maneira natural, resultando em uma competitividade eficaz do conjunto (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p.66).

Observa-se que o *cluster* possui estratégias e mecanismos para conseguir sobreviver no mercado e, conseqüentemente, garantir a própria competitividade.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da pesquisa descritivo-exploratória, iniciou-se com a revisão bibliográfica em fontes de informação nacionais e internacionais, apoiados em Marconi; Lakatos (2013) e no intuito de resgatar o estado da arte sobre competência em informação. Em um segundo momento realizou-se a pesquisa documental com fundamentação em Gil (2009), visando à caracterização do universo pesquisado, mediante o acesso e a análise de documentos fornecidos pela Secretaria Municipal de Indústria e Comércio (SEMIC), pelo Museu Histórico e Pedagógico de Garça (MHPG), pelo Arquivo Municipal e pela Associação Comercial e Industrial de Garça (ACIG), bem como por meio de consulta aos *sites* da ACIG e da Incubadora de Empresas.

Aplicou-se o método ‘Estudo de Caso’ de Yin (2010) que consiste na investigação empírica em uma dada realidade, e para a coleta de dados aplicou-se a triangulação de dados, que segundo Yin (2010) é uma técnica que fortalece o estudo de caso, porquanto trabalha com no mínimo três tipos de evidências coletadas na realidade pesquisada. Nessa perspectiva, foram definidos três instrumentos: a entrevista com o gestor principal da ACIG, o questionário aplicado aos onze gestores do nível estratégico e a análise de documentos referentes a ACIG e ao *cluster*. Desse modo, a triangulação proporcionou maior fidedignidade e validação aos resultados obtidos.

Os sujeitos pesquisados foram selecionados em dois distintos momentos: o gestor principal da ACIG, pela possibilidade de contribuir com o fornecimento de informações-chave relacionadas aos diretores das indústrias de micro e pequeno porte de eletroeletrônicos da Cidade. Em um segundo momento, a partir da população censitária composta por cinquenta e oito sujeitos (gestores e funcionários), foram selecionados como sujeitos de pesquisa os onze gestores de nível estratégico, conforme supracitado, visto que exercem liderança e tomam decisões relacionadas à obtenção de vantagem competitiva das empresas em foco.

A seleção também estava relacionada ao fato de que, das cinquenta e oito indústrias de micro e pequeno porte de eletroeletrônicos, apenas onze são associadas à ACIG, isto é, fazem parte das que compartilham e trocam informações com a Associação, bem como participam de cursos de capacitação e demais benefícios oferecidos pela ACIG. Para a análise dos dados coletados aplicou-se o método denominado de ‘Análise de Conteúdo’ de Bardin (2010).

## **RESULTADOS**

Evidencia-se que a partir dos anos de 1980, a Cidade de Garça encontrou no setor eletroeletrônico uma alternativa econômica coincidindo com a implantação do Primeiro Distrito Industrial. Garça é atualmente polo da indústria eletroeletrônica, onde se concentram os maiores fabricantes nacionais de portões eletrônicos, e avança a cada dia em todos os segmentos relacionados à segurança eletrônica, produção de reatores para lâmpadas, fontes, motores elétricos, produção de moldes para injeção plástica, injeção de alumínio, estampo metálicos, diversificada rede de empresas de usinagem em aço, bronze e plástico de engenharia (SEMIC, 2014).

As indústrias do setor instaladas na Cidade geram um importante número de empregos e ampliam a renda local. Atualmente, a Cidade é reconhecida como ‘Polo de

Eletrônica'. Conta, ainda, com uma boa rede educacional especializada, o que denota a necessidade de mão de obra capacitada para atuar no setor.

A Cidade possui quatro distritos industriais: 1) Distrito Industrial I, instalado em 14 de outubro de 1982, com aproximadamente 187.787,51 m<sup>2</sup>; 2) Distrito Industrial II, denominado "Lucio de Oliveira Lima Sobrinho", instalado em 22 de maio de 2001, com aproximadamente 190.612 m<sup>2</sup>; 3) Distrito Industrial III, criado em 29 de novembro de 2005, possuindo 23.606,95 m<sup>2</sup>; 4) Distrito Industrial IV, criado em 3 de abril de 2006, com 10.033,88 m<sup>2</sup>.

Destaca-se também que a Cidade possui uma Incubadora de Empresas denominada 'Alfeu Rosário' que, foi inaugurada em 6 de setembro de 1996, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e da Prefeitura Municipal, possuindo vinte e quatro boxes adaptados e uma infraestrutura para apoiar as micro e pequenas empresas. Além disso, a ACIG junto com a Incubadora possui o seguinte portfólio: uma empresa pré-residente; vinte empresas residentes; trinta e seis empresas graduadas.

As empresas pré-residentes são as que, ainda, são projetos, as residentes são as que já funcionam na Incubadora, e as empresas graduadas são as que cresceram e já atuam no mercado, portanto, não estão mais incubadas. Essas empresas são associadas à ACIG, que atua também na Incubadora, sendo que das trinta e seis graduadas nove são do ramo de eletrônicos.

A colaboração entre a ACIG, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Prefeitura Municipal confere credibilidade ao sistema, possibilitando que a Incubadora realize parcerias locais como, por exemplo, com as faculdades locais (MHPG, 2014). Percebe-se que o fator político está envolvido com o fator econômico e social compondo o sistema deste *cluster*.

A visão da Incubadora é "[...] ser conhecida nacionalmente como fator chave do desenvolvimento empresarial e comportamental, tornando-se referência em incubação de base mista, diminuindo os casos de insucesso nos negócios". Tem por missão "[...] gerar condições para fortalecer o potencial empreendedor e econômico da cidade e região, buscando e aprimorando novos segmentos e tecnologias de mercado" (INCUBADORA..., 2014).

## Entrevista

A entrevista foi determinante para compreender o contexto da ACIG e do *cluster*, bem como sua inter-relação. O gestor da ACIG explicou que a informação é muito importante na rotina de trabalho, bem como fornece condições para que os comerciantes possam prever como serão as vendas. Declarou que acessa as informações por meio da televisão, de jornais, rádio e dos comentários das pessoas, a fim de solucionar os problemas. A informação foi mencionada em diferentes momentos pelo entrevistado, evidenciando-a como fator primordial na rotina de trabalho, e para o compartilhamento entre os diretores e as organizações públicas e privadas que estão envolvidas no *cluster* das indústrias de eletroeletrônicos de Garça, visando gerar uma visão de futuro para subsidiar a tomada de decisão.

Desse modo, é possível associar a importância da informação à inteligência competitiva que Silva, Espínola e Vilar (2006) definiram como sendo a busca, seleção, análise e interpretação de informações que são encontradas, tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno, ou seja, pode ser considerada como uma ferramenta da gestão que contribui para a redução de *gaps* no processo decisório.

O gestor ressaltou que algumas informações não são comunicadas, mas são armazenadas para serem resgatadas no futuro. Observa-se, assim, uma visão parcial em relação ao conceito de competência em informação, considerando-se que a informação é composta por diferentes níveis de complexidade. Além disso, a competência também engloba distintos aspectos, tais como: objetivo, subjetivo, individual ou coletivo, dimensões que são as bases no que compete à transmissão e recebimento de informações, no seu processamento e uso, cuja finalidade é a construção da realidade (VITORINO; PIANTOLA, 2011).

Explicou também que a ACIG é importante para o desenvolvimento da Cidade, pois procura contribuir e fornecer informações para os diretores das indústrias de micro, pequeno e médio porte. Destacou, também, que realizam reuniões mensais com os diretores de Recursos Humanos (RH) das indústrias, e a maioria dos participantes atua em indústria de médio porte. Afirmou, ainda, que as micro e pequenas indústrias não possuem um departamento de RH, que é representado pela *esposa ou os filhos do dono*, caracterizando-as como indústrias familiares. Nas reuniões comparecem os funcionários das indústrias de eletroeletrônicos e outras provenientes do ramo alimentício, químico, entre outros. Para o gestor, a ACIG representa os empresários da cidade e possibilita que

eles *unam suas forças* para enfrentar a crise, buscando soluções junto à Prefeitura, a órgãos federais, estaduais e outros tipos de instituições.

No contexto da competência em informação é fundamental a cultura de valorização da informação, ou seja, a cultura informacional para “[...] a adoção autônoma, crítica e criativa da informação em contexto de produção de saberes” (MOURA, 2011, p.53). Observa-se que o gestor entrevistado valoriza a informação em seu papel de ‘conselheiro’ das indústrias de eletroeletrônicos e, isso, indica um elemento importante da cultura informacional: reconhecer a informação como um bem importante para a organização.

Além disso, por meio das reuniões, o entrevistado mencionou que existe o compartilhamento de informação sobre assuntos externos entre os participantes e, portanto, as informações de cunho técnico (internas) não são divulgadas. Entretanto, expressam a necessidade de competências e, com a ACIG, organizam os treinamentos e cursos de capacitação em conjunto, para os quais uma indústria fornece o equipamento e a outra cede o espaço em que acontecerão as atividades.

Evidenciou que existem mecanismos de compartilhamento, por meio de *reuniões periódicas* com os empresários e outros envolvidos, entretanto, as decisões tomadas em grupo podem ou não ser implementadas, dependendo da decisão dos empresários e de seus gestores. Evidencia-se que seria importante a existência de outros mecanismos que, favorecessem o compartilhamento de informações, e que pudessem mais bem consolidar as decisões coletivas.

Ressaltou que busca informações nos veículos de comunicação, com os próprios associados e com a Diretoria da ACIG, citou também os *boatos* que surgem na Cidade. Nesse sentido, é possível perceber que a busca por informação ocorre, tanto em meios formais quanto informais. Infere-se que isso está em conformidade com as afirmações de que, para coletar as informações, o indivíduo pode acessar diversas fontes disponíveis, tais como clientes, fornecedores, universidades, centros de pesquisa, catálogos técnicos, empresas de consultoria, Internet, feiras, congressos, entre outros (SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006). Dessa maneira, a busca de informação ocorre, tanto por meios formais quanto por informais.

Na opinião do entrevistado, a competência mais importante para o gestor da indústria de eletroeletrônico é ‘*visualizar o futuro*’, ou seja, o indivíduo deve ter a capacidade de antecipar as ações, visando ajustar as condições de atuação às transformações futuras. As indústrias de eletroeletrônicos estão passando por um momento de crise, fator que gerou demissões, contudo, os gestores que se prepararam para essa

situação e *trabalham com a informação* sofrem menos as consequências. A competência de *visualizar o futuro* foi considerada pelo entrevistado a principal competência no *cluster*. Segundo ele, os gestores que souberem lidar com a informação sofrem menos consequências em relação a atual crise econômica brasileira.

Apenas o compartilhamento de informação no *cluster* não é suficiente para haver qualidade, uma vez que a quantidade de informação, também, pode causar problemas (ACRL, 2000). Nesse sentido, Lau (2008) explica que para ser um indivíduo competente em informação é necessário aproveitar os próprios conhecimentos e integrá-los às experiências de outras pessoas. Belluzzo, Kobayashi e Feres (2004, p.87) explicam que a CoInfo [...] está ligada ao aprendizado e à capacidade de criar significado a partir da informação, sendo uma condição indispensável que as pessoas saibam “aprender a aprender” e realizem o “aprendizado ao longo da vida”.

A CoInfo é mais complexa do que a percepção do gestor entrevistado, entretanto, há que se considerar que existe a compreensão inicial sobre o conceito, uma vez que o entrevistado mencionou a expressão *trabalhar com a informação*, ou seja acessar, avaliar e usar a informação de maneira inteligente. O entendimento parcial da CoInfo no âmbito das organizações competitivas é bastante comum porque as pesquisas neste âmbito são emergentes.

Para o gestor entrevistado, o fator que gera maior competitividade nas indústrias de eletroeletrônicos corresponde aos *terceiros* (indústrias de micro e pequeno porte), ou seja, indústrias menores que fornecem matéria-prima e produtos para as de médio porte. Assim, a organização não precisa fabricar todas as peças e ferramentas de que necessita e adquire os produtos sem o custo de frete, visto que o fornecedor se localiza na mesma cidade. Dessa maneira, o próprio *cluster* propicia competitividade para as indústrias de Garça, por essa razão a Cidade se tornou um polo industrial do ramo da eletroeletrônica.

Informou que as organizações estão inseridas em um sistema no qual são fornecedoras e clientes ao mesmo tempo, existindo uma interdependência entre elas, e é esse sistema que proporciona a economia da Cidade. As indústrias de médio porte competem entre si e as de micro e pequeno porte são fornecedoras de produtos para as indústrias de médio porte, constituindo-se em fator de preocupação da ACIG, pois essa dependência pode gerar um sistema limitado. Explicou, também, que é importante as indústrias de micro e pequeno porte fornecerem produtos para outros estados do país e não apenas ao *cluster*.

Infere-se a partir das informações obtidas do entrevistado que, o *cluster* de indústrias de médio, pequeno e micro porte pode proporcionar maior competitividade, corroborando com as afirmações de Zaccarelli *et al.* (2008, p.7) ao afirmarem que [...] clusters têm uma capacidade de competir maior do que as empresas congêneres isoladas [...] as empresas componentes de clusters de negócios desfrutam de vantagens competitivas sobre empresas concorrentes isoladas [...].

O entrevistado mencionou que a Associação não tem participação na tomada de decisão no interior das indústrias, sua atuação é baseada no aconselhamento dos gestores e nas decisões que são feitas em grupo, entretanto atua diretamente nas decisões tomadas na incubadora de empresas.

Mencionou que a ACIG promove o desenvolvimento de competência nos gestores a partir do desenvolvimento de cursos de capacitação, destacando que essa é uma maneira eficiente de desenvolver competências nos trabalhadores e de acordo com o contexto do mercado. O desenvolvimento de competência é um fenômeno comum nos *clusters*, conforme explica Scheffer, Cário e Enderle (2006, p.60):

[...] constroem-se e trocam-se capacidades a partir dos conhecimentos tácitos e codificados, importantes para a promoção de processos inovadores, na medida em que somente a proximidade territorial é insuficiente para criação de condições para o desenvolvimento inovador.

Fleury e Fleury (2008) em uma de suas pesquisas perceberam que as empresas organizadas em redes têm suas posições baseadas nas competências e conhecimentos que possuem. Zaccarelli *et al.* (2008) defendem que o sucesso de um *cluster* se origina da competência do gestor do grupo, ao invés de adquirir uma ‘extra competência’. A união das indústrias no *cluster* de eletroeletrônicos possibilita a soma das competências de cada gestor, ainda que essas organizações sejam concorrentes.

O gestor entrevistado explicou que a ACIG influi porque atua em prol do desenvolvimento da Cidade, principalmente em relação às indústrias de eletroeletrônicos que, por sua vez, absorvem a mão de obra disponível. Ela possibilita aos gestores o compartilhamento de informações, a fim de comparar e saber qual decisão adotar e, principalmente, como enfrentar a concorrência chinesa.

No início do desenvolvimento de pesquisas sobre *clusters*, Alfred Marshall (1890) observou que o agrupamento de pequenas empresas cria um ambiente econômico favorável, estimula o surgimento de trabalhadores especializados e favorece a disseminação de novos conhecimentos (SCHMITZ; NADVI, 1999), como é o caso das indústrias de eletroeletrônicos de Garça. Michael Porter (1990), o criador do termo *cluster*,

descobriu ao longo de sua pesquisa em diferentes países que a concentração geográfica está relacionada com a vantagem competitiva do município (ZACCARELI *et al.*, 2008). É por isso que atualmente a Cidade de Garça é considerada um polo industrial de tecnologia em segurança eletrônica e automação e emprega grande parte da população.

No que tange ao plano estratégico para direcionar as ações dos gestores das indústrias de eletroeletrônicos, o entrevistado afirmou que o apresenta nas reuniões para direcionar as ações das indústrias de eletroeletrônicos, entretanto, a adoção das medidas propostas é opcional, ou seja, depende da implementação dos próprios gestores. Nessa perspectiva, o entrevistado coleta informações em diferentes fontes para demonstrar o cenário do mercado e quais estratégias será possível levar em conta para alcançar um determinado objetivo, além de demonstrar as opções para a tomada de decisão dos gestores.

De acordo com Bruce (1999) para a tomada de decisão e a solução de problemas há a necessidade de lidar com informação. Drucker (2002) explica que para alcançar uma tomada de decisão eficaz é importante organizar e coordenar a informação. Para Dias e Belluzzo (2003) as organizações necessitam de mecanismos que facilitem a busca de informações para, assim, contribuírem para a tomada de decisão. Choo (2006) apresenta a terceira arena do uso da informação defendendo que a informação é essencial para o processo decisório.

O entrevistado afirmou que a organização em *cluster* possui várias vantagens para as indústrias e, por isso, há discussões entre os gestores, a ACIG e a Prefeitura Municipal para consolidar efetivamente esta estrutura, pois possibilita que as organizações sobrevivam no mercado e sejam mais competitivas.

Evidenciou-se que as indústrias de eletroeletrônico pesquisadas não se constituem em um APL, pois este tipo de estrutura necessita de sinergia entre os participantes, principalmente, na relação de produção e venda. A partir disso, fez-se necessário argumentar e demonstrar as razões pelas quais se optou pelo termo *cluster*:

- 1) As organizações não apresentam alto grau de especialização e divisão do trabalho (MOLINA, 2013). Isso ocorre com as indústrias, porque cada uma gera produtos diferentes no mercado e nem todas vendem para as indústrias de médio porte da Cidade de Garça;
- 2) Pode existir independentemente da consciência (ZACCARELLI *et al.*, 2008); durante a entrevista, em nenhum momento o gestor da ACIG mencionou a

palavra *cluster* e, portanto, supõe-se que os demais gestores não conhecem este conceito;

- 3) Não obrigatoriamente apresentam relações com instituições de ensino (MOLINA, 2013), uma vez que não possuem a pesquisa e o desenvolvimento de produtos em parceria com as faculdades, entretanto, as instituições formam mão-de-obra especializada para ocupar os postos de trabalho, como é o caso da FATEC;
- 4) Enfatiza mais a concorrência que a cooperação (MOLINA, 2013; ZACCARELLI *et al.*, 2008), as indústrias de médio porte e algumas de micro e pequeno porte concorrem entre si.

De modo geral, em relação à concepção sobre competência parece existir a concordância de sua necessidade para que as organizações industriais possam competir no mercado, registrando-se a oferta de cursos e treinamentos. No entanto, em relação à competência em informação ainda há necessidade de maior conhecimento e agregação de valor, embora haja compartilhamento de informação para o desenvolvimento e/ou obtenção de vantagem competitiva, bem como para o estabelecimento de cenários futuros para a tomada de decisão dos gestores do *cluster*.

### Questionário

O questionário continha quatro questões abertas, a fim de compreender a atuação do gestor e contextualizar a indústria.

A indústria ‘A’, fundada em 2002, fabrica automatizadores de portas, é de pequeno porte e possui, aproximadamente, quatorze funcionários. Recebe incentivos da Prefeitura porque se iniciou na Incubadora e, posteriormente, recebeu uma área no Distrito Industrial de Garça. Segundo o diretor, a indústria é considerada importante para a cidade, pois gera empregos e “*leva o nome*” de Garça para outros estados do País.

Na indústria ‘B’, o gerente financeiro é responsável por dois subordinados. Existem, aproximadamente, cinquenta pessoas que trabalham no local, cujo objetivo é produzir e fornecer produtos com qualidade e eficiência de segurança eletrônica. Esta indústria foi fundada em 1990 e, também, é considerada importante, pois gera empregos e é a indústria que mais cresce na Cidade. Conforme explicam Scheffer, Cário e Ederle (2006), os *clusters*, entre outras vantagens, absorvem a mão de obra local. Segundo o sujeito pesquisado, a empresa não recebe incentivos do governo ou da Prefeitura, contudo sabe-se que a Prefeitura realiza incentivos para que as indústrias saiam da Incubadora e

possam se instalar no Distrito Industrial de Garça. Por meio da pesquisa documental no MHPG (2014), verificou-se que a Prefeitura fornece incentivos fiscais, por exemplo, a doação de terreno, isenção de impostos e auxílio com a infraestrutura.

A indústria 'C' foi fundada em 11 de agosto de 2000 e, também, é considerada pelo gestor como sendo muito importante para a Cidade de Garça, pois gera receita direta para o Município, bem como emprego e renda para os funcionários moradores da Cidade. O gestor possui dezessete subordinados dos vinte e três pessoas que trabalham na indústria.

O gestor da indústria 'D' realiza a supervisão de vendas e possui oito subordinados dos trinta que trabalham na indústria. Além de supervisionar os oito indivíduos diretamente, lideram também os trinta representantes comerciais. A indústria foi fundada em 7 de setembro de 2007, possuindo oito anos de atuação no mercado. A indústria é considerada importante para a Cidade, pois emprega somente funcionários que moram em Garça e, também, ajuda em projetos sociais, esportivos e econômicos. No início de sua fundação participou do projeto da Incubadora de empresas e, assim, recebeu incentivos da Prefeitura.

A indústria 'E' possui quatorze funcionários e o gestor pesquisado possui um subordinado direto. A empresa foi fundada em 1999, e tem como missão consolidar a empresa como fabricante e prestadora de serviço na montagem de chicotes elétricos. Segundo o gestor, a indústria é importante para a Cidade, pois realiza a prestação de serviço e fabrica cabos específicos para 90% das indústrias de Garça e região. Afirmou que não recebe incentivos do governo ou da Prefeitura, entretanto, participou do programa da Incubadora de Garça porque o nome da indústria consta no *site* da Incubadora como 'empresa graduada', ou seja, surgiu na incubadora.

O gestor da indústria 'F' possui três subordinados dos quatro funcionários. A organização foi fundada em 2005 e tem como missão produzir produtos de segurança eletrônica. É considerada importante para a Cidade de Garça, uma vez que gera empregos e atende as necessidades dos clientes. Segundo o gestor a indústria não recebe ou recebeu incentivos da Prefeitura, entretanto, sabe-se que participou do projeto da Incubadora da Cidade, pois seu nome consta no *site* na seção de 'empresas graduadas'. O objetivo da Incubadora é sustentar as organizações no período inicial de seu nascimento, de modo que ao se fortalecerem podem se instalar no Distrito Industrial de Garça.

O gestor da indústria 'G' exerce o cargo de diretor e possui quatro subordinados diretos, conta com dois auxiliares administrativos e quarenta e oito funcionários atuando no '*chão de fábrica*'. Esta organização foi fundada em 3 de novembro de 2005, cujo

negócio é baseado em pessoas e relacionamentos, sem os quais jamais existiria uma empresa, mas o principal é a *‘graça de Deus, sem ele não somos nada’*. O líder organizacional é o construtor da cultura organizacional, conforme explicam as autoras Dias e Belluzzo (2003) sendo que o ambiente organizacional passa por mudanças bruscas e, por isso, vivem em constante adaptação. O ambiente organizacional é complexo porque é composto por valores e crenças organizacionais.

Os trabalhadores precisam criar, compartilhar e consumir as informações que, por sua vez, podem ser ambíguas e, às vezes, podem ser difíceis de ser apropriadas. Percebe-se que há a valorização de princípios religiosos na indústria G, cujo alicerce define a cultura organizacional influenciada pelas crenças do líder. A indústria é considerada importante para a Cidade de Garça, pois gera empregos e renda, contribui para o desenvolvimento da Cidade e leva seu nome para todo o País. Recebe incentivos do governo através de créditos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Financiamento de Máquinas e Equipamentos (FINAME), e no início da construção do prédio obteve isenção do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) por um período, bem como das taxas municipais referentes à obra.

O gestor responsável pela indústria ‘H’ atua na administração e gerencia doze subordinados diretos. Esta organização, fundada em 1998, possui quarenta e quatro funcionários e possui como missão industrializar produtos eletroeletrônicos. É considerada importante para a Cidade de Garça, porque gera empregos e renda para a população. Segundo o gestor, a indústria não recebeu incentivos do governo ou Prefeitura, contudo, verificou-se que há incentivos por parte do Município para a instalação das empresas no Distrito Industrial.

O gestor da indústria ‘I’ atua tanto na administração quanto nas atividades financeiras, possui cinco funcionários e, por isso, é caracterizada como uma empresa familiar, fundada em abril 2010, cujo objetivo é fornecer produtos eletrônicos de base como placa de circuito impresso com qualidade. A indústria é considerada importante para a Cidade de Garça, porque faz parte do polo eletrônico e recebeu incentivos da Prefeitura, por meio da área recebida para sua instalação no Distrito Industrial.

O gestor ‘J’ é sócio da organização e atua no departamento administrativo e possui quinze funcionários. Fundada em maio de 2000, seu objetivo é fornecer soluções viáveis aos clientes, também é considerada importante para a Cidade de Garça, uma vez que a organização gera renda e ajuda o comércio da Cidade. O gestor afirmou que a empresa não

recebe incentivos do governo ou da Prefeitura, entretanto, também surgiu no programa da Incubadora de empresas.

O gestor 'K' é sócio administrativo, ou seja, é proprietário e gestor do nível estratégico. Esta indústria foi fundada em outubro de 2007, nela trabalham dez pessoas, cujo objetivo é atender o mercado e criar uma estrutura sólida.

A indústria 'K' é considerada importante para Garça porque além de levar o nome da Cidade para todo o País, gera empregos para a Cidade. De acordo com o gestor a indústria não recebeu ou recebe incentivos do governo e da Prefeitura, contudo, sabe-se que participou do programa da Incubadora, uma vez que seu nome consta no *site* na seção 'empresas graduadas'.

O questionário foi estruturado aplicando-se a Escala de *Likert* e contou com vinte e seis questões relacionadas aos padrões e indicadores de desempenho de Belluzzo (2007), conforme anteriormente mencionado. No nível 1, há a indicação de discordância e no nível (o mais alto da Escala), há a indicação de concordância.

A fim de compreender se existem semelhanças entre as características da competência em informação dos gestores nas diferentes indústrias em foco compararam-se as respostas obtidas (Quadro 3).

Quadro 3: Quadro Comparativo das Respostas dos Gestores

Questões Fechadas	Respostas dos Gestores das Indústrias										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2.1 - A informação é importante para seu trabalho	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2.2 - A informação gera competitividade na minha indústria	4	4	5	5	5	3	2	4	2	4	2
2.3 - O aprendizado ao longo da vida é importante para minha indústria	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
2.4 - As informações possuem um significado importante na minha indústria	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
2.5 - Você se considera competente para lidar com a informação	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
2.6 - Trabalhar com informação é difícil	4	3	4	4	5	3	1	3	4	3	2
2.7 - O conhecimento é importante nessa indústria	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2.8 - A informação contribui com a inovação na indústria	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2.9 - O aprendizado gera criatividade	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4
2.10 - Novos conhecimentos aumentam a produtividade	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
2.11 - A informação contribui para a geração de novos conhecimentos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
2.12 - Eu sei o que é competência em informação	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	3
2.13 - A competência em informação está	3	3	3	4	4	5	2	5	4	4	2

relacionada com a competitividade											
2.14 - Eu consigo perceber quais informações são necessárias para meu trabalho	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
2.15 - Eu sei onde buscar as informações que necessito	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
2.16 - Eu identifico quais informações são importantes e aquelas que não são importantes	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
2.17 - Eu sei solucionar o problema de falta de informação	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2.18 - Eu tenho dificuldades em acessar as informações que preciso	2	2	2	5	2	3	2	4	2	2	2
2.19 - Eu armazeno as informações para usar no futuro	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
2.20 - Eu sei onde buscar as informações sem dificuldade	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4
2.21 - Eu sei como usar o computador para buscar uma informação	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
2.22 - Eu organizo as informações no computador	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
2.23 - Os funcionários têm dificuldades em me compreender	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3
2.24 - Eu compreendo as normas e procedimentos internos para realizar meu trabalho	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
2.25 - Eu já usei a mesma informação para solucionar um problema diferente	4	4	5	5	5	4	4	3	2	4	4
2.26 - Eu já completei uma informação que estava incompleta	4	4	4	5	5	3	4	4	2	3	4
2.27 - Para a tomada de decisão ou fechamento de um contrato é importante a compreensão das questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
2.28 A utilização e obediência adequada das políticas institucionais de acesso e uso das fontes de informação e do direito de propriedade intelectual são levadas em consideração.	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4
2.29 - São importantes a preservação e a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2.30 - É importante obter permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa – 2016.**

Em relação às respostas abertas do questionário, observa-se que a maioria é de micro porte e juntas empregam um total de duzentas e trinta e nove pessoas. Além disso, os gestores pesquisados atuam no nível estratégico, sendo que alguns são os proprietários da indústria.

O nível estratégico está focado na sobrevivência organizacional e, por essa razão, busca estratégias e novos nichos de mercado que garantam a competitividade das

empresas. A competência em informação é defendida na pesquisa como um fator fundamental para a competitividade do *cluster* das indústrias de eletroeletrônicos de Garça.

Mesmo que não seja um número elevado, composto por onze indústrias de eletroeletrônicos, há a absorção da mão de obra local, conforme defenderam os autores Scheffer, Cário e Enderle (2006) no contexto do emprego, os *clusters* absorvem a mão de obra local e os empresários encontram na região pessoas especializadas, se adequando aos padrões necessários à área de atuação.

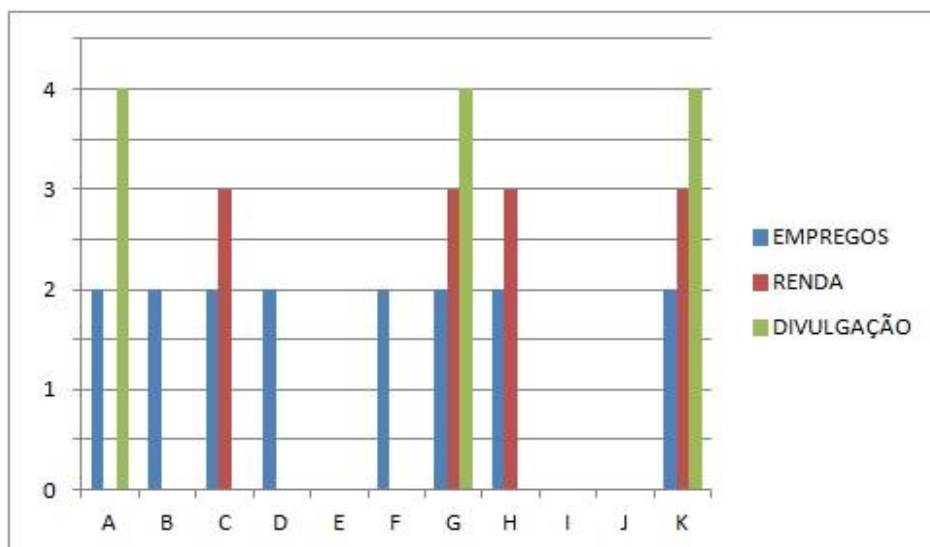
A maioria das indústrias foi fundada depois de 2000 e possuem aproximadamente quinze anos no mercado, ou seja, são muito novas para ter a força no mercado em que atuam. Nessa perspectiva, observa-se que o grupo fortalece as organizações, conforme explicam Schmitz e Nadvi (1999) que, segundo eles, em meados de 1920, o estudioso Alfred Marshall identificou as principais razões de um *cluster* contribuir com a competitividade de pequenas empresas, observando que organizações de atividades semelhantes agrupadas são capazes de gerar um ambiente econômico favorável, visto que reduz os custos para os produtores. As aglomerações favorecem o surgimento de trabalhadores especializados, facilita o acesso a fornecedores e favorece a disseminação de novos conhecimentos.

Cada uma possui um objetivo diferente que se complementa no *cluster*, além disso, produzem produtos diferentes que podem ser vendidos para as outras indústrias de eletroeletrônicos como, por exemplo, a indústria ‘E’, fabricante de chicotes utilizados pelas outras indústrias, e a indústria ‘I’ que faz placa de circuito impresso, a base de outros produtos eletroeletrônicos.

Em suma, suas missões e objetivos se concentram na produção de itens de eletroeletrônicos que supram as necessidades dos clientes. Destaca-se a indústria ‘G’ que tem seus objetivos baseados no relacionamento interpessoal dos trabalhadores, valorizando as pessoas.

Observa-se que há uma concordância no que tange à importância das indústrias para a cidade de Garça (Gráfico 1), pois geram empregos, renda, contribuem com o crescimento e desenvolvimento da Cidade e possibilitam uma reputação para a Cidade que, segundo a ACIG e a SEMIC, foi nomeada como Polo Industrial de Segurança Eletrônica e Automação.

Gráfico 1: Importância da indústria para a Cidade.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa – 2016.

Os onze gestores pesquisados acreditam que as indústrias de eletroeletrônicos são importantes para a Cidade de Garça, destes oito defendem que sua importância está relacionada à geração de empregos, quatro mencionaram a renda como motivo e três mencionaram que as indústrias “*levam o nome da cidade*” para outras regiões do País. Observa-se que essas organizações de médio, pequeno e micro porte contribuem com o desenvolvimento da economia local, uma vez que geram empregos na Cidade, possibilitam investimentos em inovação, valorizam o capital humano e constroem uma rede de compartilhamento de conhecimento. Além disso, fazem com que a cidade se torne atrativa para investimentos financeiros e educacionais, por meio da criação de escolas técnicas, faculdades e cursos profissionalizantes.

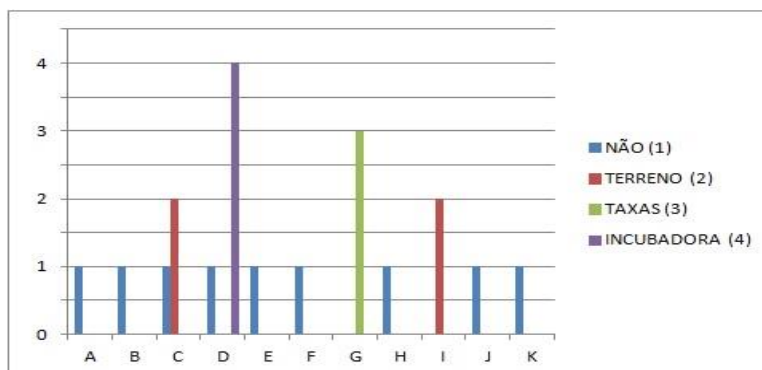
Para Bittencourt e Campos (2008) um dos fatores de sucesso dos *clusters* é a união das empresas em um local específico, o que proporciona a coordenação e infraestrutura de conhecimento, podendo ser caracterizado como sistema local de inovação se constituindo de um subsistema nacional, principalmente, em países de grande extensão territorial (BITTENCOURT; CAMPOS, 2008).

De acordo com a SEMIC (2014), em Garça se concentram os maiores fabricantes nacionais de portões eletrônicos que avançam a cada dia em todos os segmentos da segurança eletrônica, da produção de reatores para lâmpadas, fontes, motores elétricos, produção de moldes para injeção plástica, injeção de alumínio, estampo metálicos, diversificada rede de empresas de usinagem em aço, bronze e plástico de engenharia. As

respostas evidenciam empregos, renda e divulgação como elementos que influenciam a competitividade dessas indústrias no mercado em que atuam.

Do número total de gestores pesquisados, nove afirmaram não receber nenhum benefício do governo ou da Prefeitura, dois receberam doação de terreno e um mencionou que fez parte do projeto da Incubadora de Empresas (Gráfico 2).

Gráfico 2: Incentivos Governamentais Recebidos.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa – 2016.

As indústrias foram beneficiadas pelo Município ao participar do projeto da Incubadora “Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Alfreu Rosário”, conforme informações disponibilizadas no *site* da Incubadora. Além disso, contaram com alguns benefícios municipais, algumas empresas obtiveram assistência a micro e pequena empresa do SEBRAE, e outras obtiveram crédito junto ao BNDES e FINAME como a indústria ‘G’, além da isenção de imposto perante a Prefeitura e doação de terreno no Distrito Industrial de Garça.

Segundo Scheffer, Cario e Enderle (2006) o *cluster* proporciona uma expansão da divisão do trabalho com outras organizações externas locais que compõem um organismo industrial, constituindo uma vantagem para as empresas, porque não ficam à mercê de crises. Não obstante, conta com os incentivos econômicos promovidos pelo governo municipal e nacional, cujo objetivo é o de investir no desenvolvimento econômico. Evidencia-se que a Incubadora é relevante, pois abriga as empresas e novos empreendedores, propiciando que as organizações disputem no mercado globalizado. Tal fato possibilitou que elas pudessem competir no mercado, porque também oferecem cursos, treinamentos, consultorias e assessorias que contribuem para o próprio crescimento e desenvolvimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo descrito, foi possível observar que a competência em informação pode contribuir de maneira direta para o crescimento das indústrias de micro e pequeno porte organizadas em *clusters*, pois, além de contar com o aglomerado há a valorização da informação para gerar inovação, por meio da criatividade e, assim, sobreviver no mercado em que atuam.

Na triangulação de dados e informações obtidos a partir da pesquisa documental, da entrevista com o gestor da ACIG e do questionário aplicado aos onze gestores de nível estratégico das indústrias de eletroeletrônicos evidenciou-se que apesar da Cidade de Garça possuir outras indústrias do ramo do plástico, químico e alimentício as indústrias de eletroeletrônicos possuem mais força no contexto local, cujo fato possibilitou que a Cidade ficasse conhecida como Polo Industrial de Tecnologia em Segurança e Automação.

Ainda que o *cluster* não realize pesquisa e desenvolvimento em parceria com as faculdades existentes, visando a inovação, as indústrias absorvem os alunos formados pelas instituições de ensino da Cidade como mão de obra especializada.

De maneira geral, o gestor da ACIG e os gestores das indústrias reconhecem a informação e a valorizam no ambiente de trabalho, propiciando uma cultura organizacional voltada ao aprendizado, conhecimento, criatividade e inovação.

A ACIG é a principal organização do *cluster* em questão, pois é um espaço que possibilita a disseminação das informações e do compartilhamento de conhecimento. Por meio das reuniões, os gestores concorrentes solucionam os problemas em grupo e recebem orientações estratégicas e previsões futuras do mercado, contribuindo com o processo decisório avançado.

O fato das indústrias de eletroeletrônicos se organizarem em *cluster* garante a competitividade, principalmente, das empresas de micro e pequeno porte perante o mercado. A Cidade de Garça oferece incentivos para a abertura de novas indústrias e empresas pelo programa da Incubadora “Núcleo de Desenvolvimento Empresarial Alfreu Rosário” e fornece benefícios como a isenção de impostos municipais e doações de terrenos para a instalação das organizações no Distrito Industrial.

A Cidade conta com cinquenta e oito indústrias de micro e pequeno porte do ramo de eletroeletrônicos, porém apenas onze são associadas à ACIG e, portanto, quarenta e sete gestores não percebem a importância da ACIG para a obtenção de vantagem competitiva.

As indústrias e a ACIG promovem o desenvolvimento da competência dos funcionários de acordo com as necessidades do mercado, promovendo cursos de capacitação e treinamento.

A informação foi considerada um elemento fundamental para realizar as atividades de rotina. Ainda que os gestores apresentassem divergências em relação ao conceito de CoInfo houve a compreensão dos elementos que a permeiam como, por exemplo, a informação, o conhecimento, a criatividade, a inovação, a competitividade e o aprendizado ao longo da vida.

O uso dos padrões e indicadores aplicáveis aos *clusters* industriais deve ser estimulado pelo gestor da ACIG, nas reuniões periódicas que realiza com os gestores. A CoInfo é primordial para as atividades do nível estratégico, pois as metas e os objetivos organizacionais são determinados a partir de informações mediante a análise do mercado.

Além disso, em um primeiro momento a ACIG pode se utilizar da CoInfo para o desenvolvimento de cursos de capacitação e treinamento para que os funcionários das indústrias desenvolvam capacidades e habilidades para diagnosticar suas necessidades de informação, acessar, avaliar, usar e compreender as questões sociais e econômicas que envolvem o uso da informação para o alcance dos objetivos e conseguir sobreviver no período de crise em que sofrem as indústrias de eletroeletrônicos de Garça.

Os gestores podem valorizar a CoInfo, no que tange às suas atividades diárias levando em conta, principalmente, a confiabilidade e qualidade das fontes de informação para tomar decisões de maneira eficaz. O uso inteligente da informação não é inato aos indivíduos e, assim, faz-se necessário desenvolver capacidades, habilidades, aprender por meio da experiência de diversas maneiras e transferi-las em seu comportamento.

A competência em informação dos gestores de nível estratégico, das indústrias de micro e pequeno porte, organizadas em *cluster* como diferencial competitivo, pode ser observada a partir dos dados e informações obtidos. No entanto, os gestores não conhecem o conceito e a relação da competência em informação com a competitividade. Percebe-se que no contexto dessas indústrias a CoInfo é um elemento que participa do cotidiano, portanto, exerce influência no desenvolvimento organizacional, principalmente, porque passam por um momento de crise econômica e sobrevivem no mercado.

Evidenciou-se, também, que as indústrias de micro e pequeno porte organizadas em *clusters* demonstram que, ao se agruparem, se fortalecem à medida que compartilham informação e conhecimento. As reuniões da ACIG propiciam a disseminação e apoiam os gestores, no que tange a solução de problemas em grupo. Vale ressaltar que a visão do

gestor da ACIG é um elemento cultural relevante para a valorização da informação e do conhecimento.

No que tange à relação entre a competência em informação e a competitividade e a inovação, infere-se que a pessoa competente em informação acessa, qualifica e usa a informação de maneira inteligente e não é facilmente ludibriado pela desinformação. As informações contribuem para a geração de conhecimento que estimula a criatividade (processo cognitivo) do indivíduo que a implementa na prática. A inovação contribui para o crescimento da indústria por meio da conquista de novos clientes, nesse sentido, defende-se que a CoInfo, a inovação e a competitividade estão relacionadas de modo que estabelecem um mecanismo de causa e consequência.

O desenvolvimento deste estudo de caso junto ao *cluster* das indústrias de eletroeletrônicos da Cidade de Garça, Estado de São Paulo, a fim de identificar e compreender essas inter-relações contribui para o estabelecimento da relação entre CoInfo, inovação e competitividade. Assim, é fundamental a conscientização por parte dos sujeitos de que a confiabilidade da informação influencia na tomada de decisão e, conseqüentemente, na vantagem competitiva.

As estratégias de percepção da necessidade, acesso, tratamento, organização, uso, disseminação e análise são primordiais no nível estratégico das indústrias de micro e pequeno porte, pois cabe aos gestores encontrar oportunidades no mercado de eletroeletrônicos para conquistar novos clientes. Ressalta-se que o crescimento das indústrias de eletroeletrônicos de micro e pequeno porte têm como consequência a geração de emprego e a expansão da Cidade de Garça, além de atrair cursos profissionalizantes e faculdades de nível superior e influenciar na educação dos cidadãos.

Além disso, é importante considerar que o compartilhamento da informação é uma ação fundamental e deve ocorrer de maneira frequente entre as indústrias, de modo que possam realizar o uso das informações de maneira inteligente. Para tanto, cabe ao gestor da Associação criar uma cultura de valorização da disseminação das informações no grupo, para estimular os demais gestores a se conscientizar da importância do aprendizado, por meio da busca de informação para a construção de conhecimento.

Os padrões e indicadores de CoInfo de Belluzzo (2007) são aplicáveis aos *clusters* e podem ser utilizados pelas organizações que participam de aglomerações industriais. Evidencia-se haver a necessidade da inserção da CoInfo no contexto das indústrias de micro e pequeno porte que formam um *cluster* e, com isso, demonstrou-se que o campo da Ciência da Informação e da Administração podem desenvolver estudos interdisciplinares,

enfocando os fenômenos afetos à informação e ao conhecimento voltados aos processos organizacionais que, por sua vez, podem propiciar a geração de inovação para a obtenção de competitividade empresarial.

## REFERÊNCIAS

ACRL - Association College for research Libraries, 2000. **Information literacy competency standards for higher education**. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.2, n.2, p.87-89, dez. 2006. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/19/7>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Competência em informação, redes de conhecimento e as metas educativas para 2021: reflexões e inter-relações. In: BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs.). **Redes de conhecimento e competência em informação: interfaces da gestão, mediação e uso da informação/organização**. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. 414p.; p.1-35.

BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C. M.; FERES, G. G. Information literacy: um indicado de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **ETD: Educação Temática Digital**, Campinas (SP), v.6, n.1, p.81-99, dez. 2004. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/1004/1019>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

BITTENCOURT, P. F.; CAMPOS, R. R. Processos de aprendizagem de empresas inovadoras em aglomerações produtivas: uma análise exploratória dos dados da PINTEC para Santa Catarina. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.18, n.3, p.471-500, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512008000300005>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

BRUCE, C. S. Workplace experiences of Information literacy. **International Journal of Information Management**, v.19, p.33-47, 1999. Disponível em: <<http://www.personal.kent.edu/~wjrobert/images/WorkplaceInfoLit.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

CARTA DE MARÍLIA. In: SEMINÁRIO DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: CENÁRIOS E TENDÊNCIAS, 3., 2014. Marília: Unesp, UnB, IBICT, 2014. Disponível em: <[http://gicio.valentim.pro.br/data/documents/Carta\\_de\\_Marilia\\_Portugues\\_Final.pdf](http://gicio.valentim.pro.br/data/documents/Carta_de_Marilia_Portugues_Final.pdf)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. 2009 Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac 2006. 426p.

CROCCO, M. A. *et al.* Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.16, n.2, p.211-241, maio/ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512006000200001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512006000200001)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUDZIAK, E. A. **A information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. 173f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

EISENBERG, M. B. Information literacy: Essential skills for the information age. **Journal of Library and Information Technology**, v.28, n.2, p.39-47, Mar. 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008. p.190-211.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa (PR), v.3, n.1, p.31-57, 2007. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/revista/revista2007/vol1/artigo/V3N1B4.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades de informação para a aprendizagem permanente**. The Hague: IFLA, 2007. 56p. Disponível em: <<http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2013. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/Molina\\_Leticia\\_Gorri.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/Molina_Leticia_Gorri.pdf)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

MOURA, M. A. **Cultura informacional e liderança comunitária**: concepções e práticas. In: MOURA, M. A. (Org.). Belo Horizonte: UFMG/PROEX, 2011. 150p. (Diálogos, 1). Disponível em: <[https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/cultura/docs/00\\_Cultura%20informacional\\_integra\\_ebook.pdf](https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/cultura/docs/00_Cultura%20informacional_integra_ebook.pdf)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

NORA, S.; MINC, A. **A informatização da sociedade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1980.

OTTONICAR, S. L. C.; WOIDA, L. M.; OTTONICAR, M. A. C. Os elementos da cultura informacional que influenciam no comportamento de acesso à informação: um estudo de caso em uma igreja protestante. In: CETAC.MEDIA (Org.). **Globalização, ciência, informação**: atas. Porto: CETAC.MEDIA, 2013. 1.758p. p.1412-1429. (VI Encontro Ibérico EDICIC). Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/745142-VI-Encontro-Iberico-EDICIC-2013-Globalizacao-Ciencia-Informacao/>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000. 192p.

PORTAL da Prefeitura de Garça. Disponível em: <[http://www.garca.sp.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=179](http://www.garca.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=179)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p.

SANTOS, C. A. dos *et al.* Inovação e competência em informação no âmbito de redes acadêmicas de conhecimento: uma reflexão sobre as bibliotecas universitárias e a formação continuada do profissional da informação. In: BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs.). **Redes de conhecimento e competência em informação**: interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. 414p.; p.171-210.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEFFER, J.; CÁRIO, S. A. F.; ENDERLE, R. A. Tratamento teórico-analítico sobre empresas de pequeno porte organizadas na forma de aglomeração produtiva localizada. **Textos de Economia**, Florianópolis, v.9, n.2, p.50-79, jul./dez. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/6102/5658>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v.27, n.9, p.1503-1514, 1999. Disponível em: <[http://backonline.apswiss.ch/6001/schmitz\\_and\\_nadvi\\_clustering\\_and\\_industrialization-introduction.pdf](http://backonline.apswiss.ch/6001/schmitz_and_nadvi_clustering_and_industrialization-introduction.pdf)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/444/1496>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional (2). **Ciência da Informação**, Brasília, v.40, n.1, p.99-110, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1328/1507>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2008. 228p.

## Capítulo 7

### **PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO UNIVERSITÁRIO NOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: O DIÁLOGO POSSÍVEL E NECESSÁRIO ENTRE AS UNIVERSIDADES E A REDE DE BIBLIOTECAS DAS UNIDADES DE PESQUISA (RBP) DO MCTIC**

**Rafael Barcelos Santos**

**Elmira Simeão**

#### **INTRODUÇÃO**

A Competência em Informação (CoInfo) pode ser compreendida como a mobilização e a integração de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que possibilitam aos indivíduos a atuação crítica, reflexiva e humanística perante a atual sociedade da informação. Os atributos integrantes dessas três dimensões são cumulativos e mutáveis, a fim de viabilizar a formação e a multiplicação de sujeitos capazes de acompanhar e transformar determinada realidade social.

A conceituação supracitada é ancorada no conceito de competência formulado por Durand (2000). Nesse prisma, é possível destacar que os Conhecimentos (saber), as Habilidades (saber fazer) e as Atitudes (querer fazer) atuam, respectivamente, no domínio cognitivo, psicomotor e afetivo dos sujeitos.

Diante do contexto universitário e das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, Santos (2017) constatou que o bibliotecário comprometido com a inserção e a consolidação das práticas de CoInfo nessa ambiência deve ter um perfil profissional de pesquisador. Nesse sentido, verifica-se que esse profissional da informação é protagonista no âmbito do processo de apropriação das informações disponíveis e de construção do conhecimento de forma transversal e interinstitucional, inserindo a prática de pesquisa no centro da aprendizagem significativa (SANTOS; SIMEÃO; BELLUZZO, 2014). A título de esclarecimento, a aprendizagem significativa acontece quando um conceito implica em significados claros, precisos, diferenciados e transferíveis. Desse modo, a partir de uma nova informação ancorada (assimilada) em conhecimentos preexistentes na estrutura cognitiva de quem aprende (que são significativas para ele) é que ocorrerá efetivamente a aprendizagem (AUSUBEL, 1963, 1968). À luz desse princípio, Belluzzo (2007) observou

que a aquisição e a organização de significados na estrutura cognitiva poderiam estar conectadas ao uso de mapas conceituais criados por Novak e Gowin (1999) da Universidade de Cornell nos Estados Unidos da América que, na década de setenta, os acrescentaram a essa aprendizagem como um recurso pedagógico, criando-se a necessidade de associá-los aos cenários de mudança da sociedade da informação, em que se torna imprescindível a especialização dos saberes, a colaboração inter e transdisciplinar e o acesso e uso inteligente da informação para a construção do conhecimento.

Considerando o princípio da aprendizagem significativa e da criação de mapas conceituais, Santos (2017) demonstrou que os atributos necessários para a atuação efetiva do bibliotecário universitário, enquanto profissional pesquisador na esfera das iniciativas formadoras de CoInfo, podem ser identificados por meio do Diagrama Belluzzo®, visto que essa abordagem metodológica de natureza qualitativa e exploratória contempla ambas as teorias. Além disso, o Diagrama Belluzzo® considera, conforme sua autora, que os mapas conceituais são representações entre conceitos, ou entre palavras que substituem os conceitos, através de diagramas, nos quais as pessoas podem utilizar sua própria representação, organizando hierarquicamente as ligações entre os conceitos que ligam problemas a serem resolvidos ou pesquisas a serem realizadas. Não obstante, esses mapas são recursos esquemáticos utilizados para representar um conjunto de significados conceituais incluídos em uma estrutura de proposições. Eles servem para tornar claro o pequeno número de ideias-chave em que devem se centrar para qualquer atividade de pesquisa, tanto em modelos tradicionais quanto nos virtuais.

No panorama de construção e desenvolvimento do perfil de pesquisador do bibliotecário universitário, Santos (2017) identificou e analisou os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes dos bibliotecários integrantes da Rede de Bibliotecas das Unidades de Pesquisa (RBP) do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), visto que são profissionais da informação especializados e altamente capacitados no que tange ao processo de busca e recuperação das informações científicas e tecnológicas relevantes para o desenvolvimento da sociedade da informação, pautado nos princípios éticos, de igualdade e de sustentabilidade.

De acordo com Alvares et al. (2015, p.2), a RBP é uma iniciativa pioneira direcionada à ampliação do acesso ao conhecimento científico e tecnológico nacional, destacando o importante papel desempenhado pelos bibliotecários da Rede na definição de tecnologias e procedimentos capazes de potencializar o acesso às investigações realizadas no contexto das instituições cooperantes. Salienta-se que o Instituto Brasileiro de

Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Unidade de Pesquisa do MCTIC, é a instituição responsável pela coordenação da Rede. Além do IBICT, a RBP é formada pelas seguintes instituições: a Biblioteca de Política em Ciência e Tecnologia (BPC&T) do MCTIC; o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF); o Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste (CETENE); o Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI); o Centro de Tecnologia Mineral (CETEM); a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN); a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); o Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia (INPA); o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE); o Instituto Nacional de Tecnologia (INT); o Instituto Nacional do Semiárido (INSA); o Laboratório Nacional de Astrofísica (LNA); o Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC); o Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST); o Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG); o Observatório Nacional (ON) e a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP).

Destarte, o trabalho realizado em rede e em equipe entre os bibliotecários universitários e os bibliotecários da RBP, torna-se basilar para uma educação superior direcionada à formação e multiplicação de cidadãos competentes em informação. Sabe-se que os bibliotecários universitários possuem os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes para lidar com as diversas áreas do conhecimento. Por outro lado, os bibliotecários da RBP mobilizam e integram essas três dimensões para atuar em um campo específico do saber. Sendo assim, o trabalho conjunto e cooperativo entre esses profissionais da informação viabiliza o aperfeiçoamento das práticas bibliotecárias nos programas de formação para a CoInfo, conduzindo ao aprofundamento dos conteúdos relacionados e a transformação de determinado espaço informacional.

O bibliotecário universitário, enquanto profissional pesquisador, é capaz de acompanhar o usuário, de forma crítica, reflexiva e humanística, durante todo o processo de busca e recuperação das informações relevantes para a produção e comunicação do conhecimento científico e tecnológico. Desse modo, esse profissional da informação não se restringe às etapas de localização, acesso e entrega das informações disponíveis, mas a sua atuação profissional contempla a análise criteriosa dos resultados obtidos pelo uso das informações assimiladas pelos sujeitos. Verifica-se, assim, que a ação bibliotecária voltada para a inserção da prática de pesquisa no centro do processo de aprendizado ultrapassa as barreiras físicas da biblioteca universitária, estimulando a participação e a transformação em toda a ambiência acadêmica, principalmente por meio das medidas colaborativas desenvolvidas entre os seus principais atores (Docentes, Discentes e Técnicos) e, também,

entre as instituições comprometidas com as atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Além das mudanças necessárias no perfil do bibliotecário universitário para atuar efetivamente nos programas de CoInfo, é mister salientar a transformação da biblioteca universitária em organização aprendente. Nesse sentido, a dinâmica da biblioteca universitária não é estática firmada no empréstimo e na devolução dos livros, mas se configura como um espaço informacional criativo e inovador, formando e multiplicando usuários competentes em informação, ou seja, aqueles capazes de utilizar as informações disponíveis de modo inteligente para transformar a sua realidade pessoal, social acadêmica e profissional. Para tanto, o bibliotecário universitário, atuante como pesquisador, está indissociado da função social, investigativa e educativa da profissão.

Diante dessa conjuntura, Santos, Almeida Júnior e Belluzzo (2015) acrescentaram que a atuação profissional do bibliotecário está direcionada à função social da biblioteca no âmbito da mediação e da Competência em Informação. Desse modo, a ação de interferência desse profissional da informação é destinada à formação de usuários capazes de apropriar das informações disponíveis, a fim de possibilitar o desenvolvimento da criatividade e do pensamento crítico e reflexivo.

À luz do estudo histórico-conceitual de Behrens (1994) relativo ao Movimento de CoInfo, Santos (2017) identificou os atributos profissionais integrantes das dimensões de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Na dimensão dos Conhecimentos (saber) associados à CoInfo, Santos (2017) destacou os seguintes atributos profissionais: variedade dos recursos informacionais; principais fontes de informação; ferramentas informacionais; técnicas de organização da informação; canais alternativos de notícias; estratégias de busca da informação; informática básica (*hardware* e *software*); tecnologias da informação e comunicação; propriedades da informação e do contexto social envolvido; normas voltadas para a elaboração e a apresentação dos trabalhos científicos; línguas estrangeiras; conhecimentos técnicos e teóricos adquiridos no curso de Biblioteconomia; conhecimentos adquiridos nos cursos de pós-graduação e atualidades sobre a Competência em Informação.

Na dimensão das Habilidades (saber fazer) associadas à CoInfo, Santos (2017) apontou os seguintes atributos profissionais: localizar, organizar e utilizar as informações relevantes para dada necessidade informacional; utilizar a vasta gama de ferramentas informacionais; escolher, de forma consciente, a equipe de trabalho; utilizar, adequadamente, os recursos tecnológicos disponíveis; utilizar as bibliotecas e os demais espaços informacionais; elaborar as estratégias de busca das informações e avaliá-las;

produzir e tratar as informações por meio de mecanismos eletrônicos; trabalhar em equipe com os demais bibliotecários pesquisadores e com os profissionais do ambiente acadêmico; realizar as pesquisas científicas e elaborar as iniciativas voltadas para a Competência em Informação.

Na dimensão das Atitudes (querer fazer) relacionadas com a CoInfo, Santos (2017) identificou os seguintes atributos profissionais: ter responsabilidade cívica e exercer plenamente a cidadania; acompanhar, de forma crítica e reflexiva, os eventos noticiosos; contribuir para o fortalecimento da biblioteca universitária como um espaço democrático; aprender ao longo da vida e de forma independente; persistência no processo de busca e de recuperação das informações disponíveis; ser cauteloso quanto às informações recuperadas; comprometimento e liderança nas atividades profissionais realizadas; compreender o papel e o poder da informação; uso ético e responsável da informação; reconhecer a necessidade informacional; incentivar a realização das pesquisas científicas; ética para atuar em redes de compartilhamento das informações; disponibilidade, proatividade, criatividade e dinamismo; buscar a qualificação e a capacitação continuada; ser um agente educacional e querer compartilhar o aprendizado.

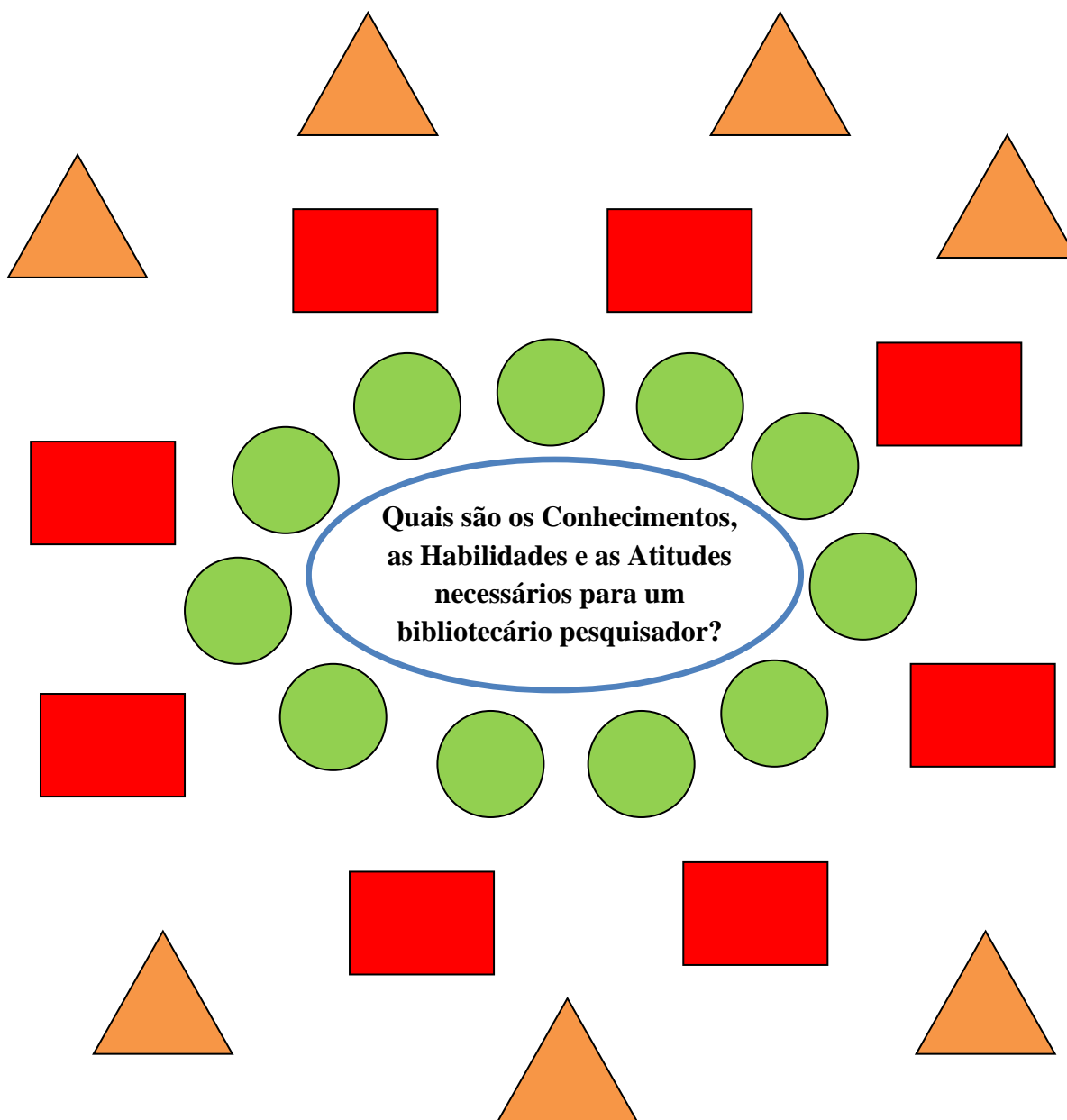
De acordo com Santos (2017), os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes intimamente relacionados com a CoInfo contribuem para a construção e o desenvolvimento do perfil de pesquisador do bibliotecário universitário. Nesse prisma, é possível delinear três capacidades fundamentais do bibliotecário universitário competente em informação: a capacidade de lidar com a produção da informação em ordem exponencial; a capacidade de utilizar, adequadamente, os recursos tecnológicos disponíveis e a capacidade de transformar determinada realidade social, tendo como base os princípios éticos, morais e da racionalidade.

Além dos atributos profissionais diretamente associados ao Movimento de CoInfo, Santos (2017) detectou, também, os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes necessários para a atuação do bibliotecário atuante como pesquisador, tendo como base as práticas e experiências vivenciadas pelos bibliotecários da RBP. Desse modo, a dinâmica de construção do Diagrama Belluzzo® junto aos profissionais da Rede viabilizou a identificação das características profissionais distintas daquelas mapeadas, sistematizadas e descritas na literatura científica por Santos (2017). Salienta-se a natureza cumulativa e mutável desses atributos, sobretudo devido às constantes mudanças na sociedade da informação ocasionadas pelas modernas tecnologias da informação e comunicação (TICs). Não obstante, a sintonia do bibliotecário universitário com essas transformações de

diferentes ordens (social, política, econômica, ambiental e cultural) pressupõe a renovação contínua dos Conhecimentos, das Habilidades e das Atitudes.

No contexto do bibliotecário atuante como pesquisador, Santos (2017) esclareceu e definiu didaticamente três ações desse profissional da informação: **a ação individual** como agente de pesquisa; **a ação de apoio** para outro pesquisador ou para as equipes vinculadas a projetos de pesquisa e **a ação estratégica** voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). A **Figura 1** demonstra a estrutura do Diagrama Belluzzo® adaptado por Santos (2017):

**Figura 1** – Utilização do Diagrama Belluzzo® na perspectiva dos Conhecimentos, das Habilidades e das Atitudes necessários para um bibliotecário pesquisador



Fonte: Adaptado de Belluzzo, 2007, p.81.

**Legenda:****C (Conhecimentos); H (Habilidade); A (Atitudes)**

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes relacionados à ação individual como agente de pesquisa (autor, coordenador de projetos ou consultor de pesquisa).



Conhecimentos, Habilidades e Atitudes relacionados à ação de apoio para outro pesquisador ou para as equipes vinculadas a projetos de pesquisa.



Conhecimentos, Habilidades e Atitudes relacionados à ação estratégica voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

Conforme a **Figura 1**, torna-se relevante destacar que o Diagrama Belluzzo® é o resultado de estudos teóricos e práticos que foram apoiados na abordagem da aprendizagem significativa e na concepção decorrente do uso de diagrama/mapa conceitual, tendo como foco de atenção a CoInfo e formas de sua avaliação. Este instrumento é composto por: uma elipse central; círculos; quadrados e triângulos. Nesse sentido, a concepção do Diagrama considerou, em um primeiro momento, a existência de inúmeras questões a serem debatidas ainda sobre o tema “competência”, porém, em síntese, apenas para levar a tais reflexões e para efeito de melhor compreensão a respeito, destacou-se que toda competência é um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permitem a intervenção prática na realidade. A segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social. Fundamentando-se nessa concepção de competência, em dupla dimensão, conseguiu-se situar a CoInfo no espectro de fatores que compõem a sociedade contemporânea, especialmente como uma das áreas em que o processo de ensino e aprendizagem esteja centrado (BELLUZZO, 2003).

Nos programas de formação para o desenvolvimento da CoInfo, vislumbra-se que a estrutura do Diagrama Belluzzo® adaptado por Santos (2017) possibilita a detecção dos Conhecimentos, das Habilidades e das Atitudes que caracterizam o perfil dos profissionais ou dos demais indivíduos envolvidos com as práticas e a filosofia desse Movimento. Para tanto, os atributos profissionais identificados no Diagrama não são a mera relação ou hierarquização de conceitos, mas envolve o significado que os conceitos podem proporcionar.

Nesse sentido, vale destacar a dinâmica de construção do Diagrama Belluzzo® junto aos Bibliotecários da RBP aplicada por Santos (2016), principalmente para aqueles

indivíduos que buscam por instrumentos de avaliação ou pelo levantamento de indicadores no âmbito dos programas de formação de CoInfo.

A primeira etapa concentrou-se na apresentação e explicação do Diagrama para os 9 bibliotecários pesquisadores da RBP. Salienta-se que, nessa etapa, não deveria haver preocupação com acertos ou erros nas respostas, permitindo a colocação do que pensa cada um, o que sabe e o que conhece, lembrando que o número de círculos, quadrados e triângulos poderia ser ampliado pelos 9 participantes, caso fosse necessário. Ainda, foram apresentadas e explicadas às noções gerais das dimensões de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Na sequência, foi apresentada na elipse central do Diagrama a questão de pesquisa definida previamente, a saber: quais são os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes necessários para um bibliotecário pesquisador? Os Diagramas contendo cada qual essa questão na elipse ao centro ficaram disponíveis nos computadores para os 9 participantes que foram divididos em 3 grupos de 3 pessoas e utilizaram a técnica de *brainstorming*, considerada como uma técnica de criatividade de grupo pensada para gerar um grande número de ideias para a solução de um problema (OSBORN, 1963).

Nessa perspectiva, a utilização do Diagrama permitiu detectar os atributos dos bibliotecários pesquisadores da RBP em cada um das três dimensões, tendo como base o preenchimento com palavras-chave para a identificação dos principais conceitos envolvidos. Logo, Santos (2017) utilizou a seguinte estrutura do Diagrama: os círculos para os atributos profissionais relativos à ação individual como agente de pesquisa (autor, coordenador de projetos, ou consultor de pesquisa). Os quadrados com os atributos profissionais relacionados com a ação de apoio para outro pesquisador. Os triângulos com os atributos profissionais relacionados com a ação estratégica voltada para as diretrizes institucionais ou para as políticas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Santos (2017) estabeleceu que os bibliotecários da RBP devessem identificar as palavras-chave utilizadas com os seguintes comandos: **C** (atributos que consideram da dimensão de Conhecimentos); **H** (atributos que consideram da dimensão de Habilidades) e **A** (atributos que consideram da dimensão de Atitudes). Para padronizar o aspecto visual dos Diagramas construídos, Santos (2017) fixou as seguintes cores: verde para os círculos; vermelho para os quadrados e laranja para os triângulos.

Na segunda etapa, os bibliotecários da RBP compartilharam os três Diagramas de grupo construídos e observaram os significados apresentados, procedendo à consolidação das reflexões e discussões em um único Diagrama Belluzzo®, de teor coletivo e



em equipe para as Habilidades. Aprendizagem contínua; ética; organização; responsabilidade; iniciativa e persistência para as Atitudes.

Na ação de apoio para outro pesquisador, os atributos indicados foram: serviço de referência e especialidade para os Conhecimentos. Gestão; atualização; criatividade; mediação; diálogo; efetividade e capacitação para as Habilidades. Responsabilidade; *feedback*; paciência; imparcialidade; empatia e proatividade para as Atitudes.

Na ação estratégica, os atributos apontados foram: instituições parceiras; missão institucional; políticas públicas e institucionais; Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); responsabilidade socioambiental e processos administrativos para os Conhecimentos. Elaboração de projetos e flexibilidade para as Habilidades. Colaboração; relacionamento; planejamento estratégico; apoio institucional e disseminação do conhecimento para as Atitudes.

No contexto dos significados interpretados nos Diagramas construídos, Santos (2017) percebeu a presença marcante das palavras-chave “proatividade” e “atuar em rede e em equipe” no âmbito das diferentes ações do bibliotecário atuante como pesquisador. Nessa ótica, constata-se que o bibliotecário universitário, enquanto profissional pesquisador, é um profissional da informação protagonista nas iniciativas formadoras de CoInfo.

Diante dos programas de formação para o desenvolvimento e consolidação da CoInfo nas universidades, o **Quadro 1** aborda os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes necessários para o bibliotecário universitário atuante como pesquisador em uma perspectiva contemporânea, tendo como base os atributos profissionais indicados no Diagrama Consensual Consolidado pelos bibliotecário da RBP.

Quadro 1 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários para o bibliotecário universitário atuante como pesquisador nas iniciativas formadoras de CoInfo

Ações do bibliotecário pesquisador	Dimensões		
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<b>Ação Individual</b>	Avaliação de indicadores; Domínio da informação; Experiência na área; Fontes de informação; Idiomas; Multidisciplinaridade; Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).	Adaptação; Atuar em rede e em equipe; Comunicação; Síntese.	Aprendizagem contínua; Ética; Iniciativa; Organização; Persistência; Responsabilidade.

<b>Ação de apoio</b>	Especificidades dos cursos universitários; Serviço de referência.	Atualização; Capacitação; Criatividade; Diálogo; Efetividade; Gestão; Mediação.	Empatia; <i>Feedback</i> ; Imparcialidade; Paciência; Proatividade; Responsabilidade.
<b>Ação estratégica</b>	Instituições parceiras; Missão institucional; Políticas públicas e institucionais; Ministério da Educação e Cultura (MEC); Processos administrativos; Responsabilidade socioambiental.	Elaboração de projetos; Flexibilidade.	Apoio institucional; Colaboração; Disseminação do conhecimento; Planejamento estratégico; Relacionamento.

**Fonte: Santos (2017).**

Conforme o que se demonstrou no **Quadro 1**, os atributos profissionais necessários para os bibliotecários universitários atuantes como pesquisadores nos programas de formação para a CoInfo são distribuídos nas seguintes ações e dimensões: **na ação individual**, avaliação de indicadores; domínio da informação; experiência na área; fontes de informação; idiomas; multidisciplinaridade e tecnologias da informação e comunicação (TICs) para a dimensão de Conhecimentos. Adaptação; atuar em rede e em equipe; comunicação e síntese para a dimensão das Habilidades. Aprendizagem contínua; ética; iniciativa; organização; persistência e responsabilidade para a dimensão das Atitudes. **Na ação de apoio**, especificidades dos cursos universitários e serviço de referência para a dimensão de Conhecimentos. Atualização; capacitação; criatividade; diálogo; efetividade; gestão e mediação para a dimensão das Habilidades. Empatia; *feedback*; imparcialidade; paciência; proatividade e responsabilidade para a dimensão das Atitudes. **Na ação estratégica**, instituições parceiras; missão institucional; políticas públicas e institucionais; Ministério da Educação e Cultura (MEC); processos administrativos e responsabilidade socioambiental para a dimensão de Conhecimentos. Elaboração de projetos e flexibilidade para a dimensão das Habilidades. Apoio institucional; colaboração; disseminação do conhecimento; planejamento estratégico e relacionamento para a dimensão das Atitudes.

Diante dessa conjuntura, verifica-se que os bibliotecários universitários, enquanto profissionais pesquisadores, possuem a consciência de que a sua ação individual contribui para o cumprimento da missão e dos objetivos institucionais. Não obstante, a CoInfo pode ser compreendida como um elemento estratégico nas instituições acadêmicas. Vale

lembrar que, dentre as inúmeras funções das universidades, está a formação de pesquisadores. Em relação à prática de pesquisa, destaca-se que:

[...] Na universidade, ensino, pesquisa, e extensão efetivamente se articulam, mas a partir da pesquisa, ou seja, só se aprende, só se ensina, pesquisando; só se presta serviços à comunidade, se tais serviços nascerem e se nutrirem da pesquisa. Impõe-se a partir de uma equação, de acordo com a qual educar (ensinar e aprender) significa conhecer; e conhecer, por sua vez, significa construir o objeto; mas construir o objeto significa pesquisar. [...] (SEVERINO, 2009, p.121).

Observa-se, assim, a necessidade de repensar a própria filosofia de ensino, tendo como sustentáculo a inserção da prática de pesquisa no centro do processo de ensino-aprendizagem. Nesse prisma, a cooperação entre as ações docentes e bibliotecárias pode impulsionar as transformações almejadas (SANTOS, 2017).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No panorama dos programas de formação para o desenvolvimento da CoInfo nas universidades, destaca-se o perfil de pesquisador do bibliotecário universitário. Trata-se de um profissional da informação protagonista no âmbito das ações de capacitação dos usuários para o uso inteligente das informações disponíveis, inserindo a prática de pesquisa no centro do processo de ensino-aprendizado. O uso inteligente das informações disponíveis envolve a capacidade dos sujeitos de transformar as informações recuperadas em conhecimentos relevantes para transformar determinada realidade social. Para tanto, o bibliotecário universitário, enquanto profissional pesquisador, acha-se indissociado da função social, investigativa e educativa da profissão, visto que os seus Conhecimentos, as suas Habilidades e as suas Atitudes são mobilizados e combinados para formar e multiplicar cidadãos críticos, conscientes e responsáveis quanto aos seus inúmeros papéis na sociedade da informação.

Dentre os diversos atributos profissionais mencionados na presente investigação, destacam-se a proatividade e a atuação em rede e em equipe. Nesse sentido, o bibliotecário universitário atuante como pesquisador nas iniciativas formadoras de CoInfo não se restringe às paredes físicas da biblioteca universitária, mas amplia os seus horizontes de atuação. Vale destacar o trabalho cooperativo com o corpo docente e a participação ativa na aprendizagem dos usuários. A educação superior baseada na CoInfo encoraja os usuários a deslocarem da posição de meros receptores das informações recuperadas para produtores do conhecimento científico e tecnológico. Nesse sentido, vislumbra-se o trabalho conjunto e cooperativo entre os bibliotecários universitários engajados nos

programas de formação para a CoInfo e os bibliotecários da RBP. A parceria entre esses profissionais da informação permite o aprimoramento dos conteúdos destinados à formação de usuários competentes em informação, bem como a transformação das ambiências informacionais. O bibliotecário universitário com o perfil profissional de pesquisador atua de maneira crítica, reflexiva e humanística durante todo o processo de busca e recuperação das informações disponíveis, ou seja, a sua ação não se restringe à entrega das informações localizadas, mas participa ativamente da análise dos resultados obtidos com o uso da informação feito pelo usuário.

Diante das práticas de inserção e consolidação da CoInfo nas instituições acadêmicas, constatou-se que o Diagrama Belluzzo® adaptado por Santos (2017) é um instrumento que possibilita a detecção de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes associados ao Movimento. Essas características profissionais podem representar o perfil dos profissionais e indivíduos diretamente envolvidos com a temática em questão. Portanto, esse instrumento pode contribuir para pesquisas futuras que contemplem tais aspectos.

## REFERÊNCIAS

ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende et al. Library Network in Science and Technology: brazilian experience in innovation in strategic areas of national development. In: INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA), WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS, GENERAL CONFERENCE AND ASSEMBLY, 81., 2015. **Electronic proceedings...** Disponível em: <<http://library.ifla.org/1233/1/141-alvares-en.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

AUSUBEL, David Paul. **Educational psychology: a cognitive view**. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.

\_\_\_\_\_. **The psychology of meaningful verbal learning**. New York: Grune & Stratton, 1963.

BEHRENS, S. J. A conceptual analysis and historical overview of information literacy. **College & Research Libraries**, v.55, n.4, p.309-323, 1994.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. Bauru: Cá entre nós, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório final apresentado ao Programa de Pós-Doutorado em Gestão Escolar**. Araraquara: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, 2003.

DURAND, Thomas. L'Alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion**, n.127, p.1-30, jan./fev., 2000. Disponível em: <<http://cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchimie-de-la-competence-RFG-2006.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

NOVAK, J. D.; GOWIN, B. **Aprender a aprender**. 2.ed. Lisboa: Plátano, 1999.

OSBORN, A. F. **Applied imagination**: principles and procedures of creative problem solving. 3 rd. ed. New York: Charles Scribner's Sons, 1963.

SANTOS, Camila Araújo dos; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Ações educacionais de mediação da informação e da Competência em Informação (CoInfo) como fatores de interferência na realidade social. In: II ENCONTRO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO (II EPIM), 2., 2015. **Anais...** Marília, SP: UNESP, 2015. Disponível em: <<http://gicio.marilia.unesp.br/index.php/IIEPIM/IIEPIM/paper/view/33/43>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SANTOS, Rafael Barcelos. **Perfil do bibliotecário universitário**: uma abordagem contemporânea sob a ótica das iniciativas formadoras de Competência em Informação (CoInfo). 2017. 239 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/23533>>. Acesso em: 3 out. 2017.

SANTOS, Rafael Barcelos; SIMEÃO, Elmira Luzia Melo Soares; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Competência em Informação (CoInfo): no bibliotecário protagonista: estudo do perfil da Rede de Bibliotecas de Pesquisa do MCTIC à luz do Diagrama Belluzzo®. **Inclusão Social**, Brasília, v.8, n.1, p.89-100, jul./dez., 2014. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/3025/2767>>. Acesso em: 3 out. 2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Docência universitária: a pesquisa como princípio pedagógico. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v.2, n.1, p.120-128, jan./jul., 2009. Disponível em: <[http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_educacao/pdf/volume\\_2\\_1/13-Rev\\_v2n1\\_Antonio.pdf](http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_2_1/13-Rev_v2n1_Antonio.pdf)>. Acesso em: 3 maio 2017.

## Capítulo 8

### OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E OS MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Ieda Pelógia Martins Damian**

#### INTRODUÇÃO

Apresentam-se reflexões e considerações acerca dos principais fatores críticos de sucesso e sua relação com os princípios da gestão do conhecimento na sociedade contemporânea, considerando-se que é esperado que as organizações se preocupem constantemente com o conhecimento organizacional, explorando sua criação, transferência e uso de forma mais efetiva, consolidando-o como o recurso econômico chave e fonte de vantagem competitiva mais importante para as organizações.

Inúmeras iniciativas por parte das organizações que tentam gerar a vantagem competitiva através da exploração do principal recurso em uma economia informacional - o conhecimento- vêm ocorrendo, entretanto, apesar do reconhecimento do papel da gestão do conhecimento nessa ambiência e dos inúmeros modelos criados na tentativa de implementá-la, vale lembrar que nenhum deles ainda é universalmente reconhecido no que diz respeito ao alcance de seus resultados.

Como tentativa de auxiliar o alcance de resultados através da gestão do conhecimento, como uma nova conduta nas organizações, alguns autores têm sugerido recentemente a maturidade da gestão do conhecimento (LEE; KIM, 2001; FENG, 2005; LIN, 2011), sendo o propósito deste capítulo, apresentar e descrever os fatores que são considerados críticos nessa área, auxiliando em sua melhor compreensão e aplicabilidade em articulação com as políticas, padrões, da cultura corporativa, práticas gerenciais e das estruturas organizacionais, principalmente sob a ótica da necessidade da contribuição do fator humano.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O avanço da globalização e o rápido e contínuo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) contribuíram para elevar o nível de concorrência entre organizações, bem como dinamizar as preferências dos consumidores. Este cenário faz com que o conhecimento ocupe lugar de destaque no contexto organizacional, uma vez que tem a capacidade de agregar valor às organizações e a todos que com elas se relacionam, com destaque para a capacidade de atender aos seus usuários de maneira mais efetiva.

É por meio do conhecimento que, conforme Gnecco Jr. (2010), as organizações agregam valor aos produtos e aos serviços que produzem e disponibilizam, fazendo com que as atividades que passam a ocupar lugar central nas organizações da sociedade do conhecimento, não sejam mais aquelas que visam a produzir ou distribuir objetos e serviços, mas sim, aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento, ou seja, atividades intensivas em conhecimento.

Para que as organizações possam tirar proveito dos benefícios advindos do conhecimento, é necessário que o mesmo tenha um gerenciamento eficaz e para dar início a uma adequada Gestão do Conhecimento (GC), conceitos básicos essenciais como dados, informações e conhecimento precisam ser descritos e diferenciados para evitar que os mesmos sejam utilizados como sinônimos.

Os dados são, de acordo com Davenport e Prusak (1998, p.2-3), “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, que inseridos em um contexto organizacional, podem ser definidos como registros estruturados de transações. Para os autores, ainda que os dados não apresentem grande importância ou relevância, são essenciais para as organizações porque representam a matéria-prima fundamental para a criação de informação.

A informação, conforme Drucker (1999, p.32), pode ser definida como “um conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito”. A informação é de extrema importância para as organizações uma vez que contribui de modo efetivo para o processo de tomada de decisões.

Já o conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.58), “está essencialmente relacionado à ação humana”. Davenport e Prusak (1998) complementam que o diferencial oferecido pelo conhecimento está no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que gera retornos crescentes à organização, ao contrário dos bens materiais, que diminuem à medida que são utilizados. Os autores destacam ainda que no

caso dos ativos do conhecimento, estes aumentam com o uso, uma vez que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece quem o recebeu.

A gestão do conhecimento (GC), por sua vez, foi definida por Dalkir (2005), como a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Essa coordenação é atingida por meio da criação, do compartilhamento e da aplicação do conhecimento, assim como por meio da inclusão de valiosas lições aprendidas e melhores práticas, como parte da memória da organização, com o objetivo de fomentar a aprendizagem organizacional contínua.

Para Furlanetto e Oliveira (2008), a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma estratégia de ampliação da capacidade competitiva e da sustentabilidade organizacional diante de um mercado extremamente dinâmico. Para garantir a sua sobrevivência na chamada sociedade do conhecimento, as organizações devem administrar o conhecimento e alinhá-lo às suas estratégias de negócios.

A GC diz respeito ao gerenciamento de processos e atividades relacionado com a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento por meio de TIC, estruturas organizacionais e pessoas com o intuito de criar e promover um aprendizado mais efetivo que contribua para a resolução de problemas e para o processo decisório no contexto organizacional.

De acordo com Terra (2005), a gestão do conhecimento deve ser entendida como um esforço para fazer com que o conhecimento organizacional esteja disponível para as pessoas certas, no momento certo, no lugar adequado e na forma apropriada, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. O autor propõe um modelo composto por sete dimensões de atividades gerenciais que devem integrar a GC nas organizações:

1. Estratégia: composta pela alta administração da organização que tem a missão de definir as áreas de conhecimento nas quais seus colaboradores devem focar o aprendizado, além de manter uma estratégia organizacional clara e definir metas desafiadoras e motivantes;
2. Cultura organizacional: tem como foco a inovação, a aprendizagem contínua com resultados de longo prazo e a otimização de todas as áreas da organização como a política da alta administração;

3. Estrutura organizacional: relacionada com o alto grau de autonomia das equipes e da valorização das competências individuais;
4. Gestão de recursos humanos: diz respeito a convergência para a aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização;
5. Sistemas de informação: envolve a integração dos sistemas organizacionais com o intuito de otimizar os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento;
6. Mensuração de resultados: está relacionada com necessidade de se avaliar o capital intelectual disponível na organização sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica);
7. Aprendizado com o ambiente: ressalta a necessidade crescente das organizações de se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente em que atuam, por intermédio de outras organizações ou mesmo de estreitamento das relações com usuários e fornecedores.

O desenvolvimento de práticas de GC, conforme ressaltado por Castillo e Cazarini (2009), é crítico para as organizações, uma vez que o conhecimento é uma ferramenta estratégica muito importante que pode levar a criação de vantagens competitivas realmente sustentáveis.

Borba, Knoll e Todescat (2013) chamam a atenção para o fato de que a GC sempre existiu nas organizações, de maneira voluntária ou involuntária, estruturada ou não; entretanto, para transformá-la em vantagem competitiva, é necessária a implementação de um processo estruturado e coordenado de GC.

Um projeto de gestão do conhecimento, de acordo com Furlanetto e Oliveira (2008), deve ser definido como o fluxo correto das informações e o estímulo para que estas sejam utilizadas como ferramenta no desempenho das atividades organizacionais e a implantação efetiva de um projeto de gestão do conhecimento envolve o planejamento e a aplicação prática de ações estratégicas, que reúnem a capacidade de mobilizar a organização e oportunizar a efetivação das mudanças necessárias à busca de sustentabilidade no longo prazo. Para os autores, a implantação de um projeto de gestão do conhecimento deve atender aos aspectos internos e externos da organização e requer a utilização de práticas administrativas que privilegiem a disseminação e o compartilhamento em todos os níveis hierárquicos, além de respeitar as características particulares de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas.

Apesar de não existir um conceito de gestão do conhecimento que seja universalmente aceito, a GC está diretamente relacionada com o modo pelo qual as organizações criam, armazenam, disseminam e usam o conhecimento de modo a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

A GC, para Castillo e Cazarini (2009), visa à consecução de três objetivos principais:

- a) “evitar reinventar a roda” nas organizações e reduzir a redundância das atividades baseadas em conhecimento, potencializando, para isto, os ativos de conhecimento existentes;
- b) ajudar a organização na contínua inovação de novo conhecimento, que posteriormente possa ser explorado e crie valor; e
- c) ajudar no incremento constante do nível de competência dos funcionários.

Esses objetivos, concluem os autores, contribuem de maneira efetiva para que a organização agregue valor reconhecido por seus usuários a seus produtos e serviços.

Para que os objetivos da GC possam ser alcançados, Batista (2014) ressalta as seguintes barreiras, consideradas de alto grau de importância, que devem ser administradas para à implementação da GC nos ambientes organizacionais:

- Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento de modo concreto na rotina diária da organização;
- A gestão do conhecimento e da informação não eram prioridades nas organizações;
- Grande concentração de esforços em tecnologia da informação e comunicação, em vez de questões gerenciais ligadas às pessoas;
- Baixa compreensão sobre GC;
- Falta de incentivos para compartilhar conhecimento.

Apesar dos inúmeros benefícios associados à GC, Castillo e Cazarini (2009) observaram que sua implantação tem dado benefícios surpreendentes para algumas organizações, enquanto tem apresentado fracassos para muitas outras, que não conseguiram aplicá-la de modo adequado. Ao analisar uma série de pesquisas de destaque, os autores ressaltaram que este cenário se deve principalmente à dificuldade de conciliar a GC com a estratégia da organização e ao desenvolvimento desintegrado dessa prática que atribui muita importância às tecnologias de informação e negligencia os aspectos humanos, culturais e estruturais da organização.

Estes são alguns dos elementos que podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um processo de implantação da GC que devem ser analisados e tratados como fatores críticos para o seu sucesso.

## **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Os fatores críticos de sucesso (FCS) dizem respeito a áreas onde resultados satisfatórios asseguraram o desempenho de sucesso da organização. Representam áreas onde a gestão organizacional precisa ser praticada de maneira adequada para alcançar a eficácia pretendida.

Alguns estudos, como observou Gnecco Jr. (2010), delineiam os fatores críticos de sucesso sob uma perspectiva “*interna corporis*”, por entenderem que fatores externos estariam fora de sua gestão. Outros estudos levam em consideração os fatores externos e ainda acrescentam outros, de acordo com as características de cada organização, tais como: área de atuação, tamanho do empreendimento, aspectos culturais etc.

De acordo com Johnson (2004), muitas organizações enfrentam dificuldades no desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento por razões como:

- Gestores têm dificuldade em identificar quem efetivamente gera um desempenho excepcional e como essas forças podem interagir em outro departamento ou unidade;
- Colaboradores não compartilham o conhecimento por não terem confiança que o mesmo seja eficaz em uma nova situação;
- Membros da organização não percebem ou não reconhecem seus pares como especialistas;
- Funcionários não reconhecem o valor do conhecimento, ou não têm habilidades e experiências necessárias, ou ainda, não usam o conhecimento transferido a ponto de incorporar no seu modo de trabalho;
- Empresas não dispõem de sistemas e estruturas para capacitar as pessoas, reconhecer e alavancar o conhecimento existente;
- Funcionários de diferentes unidades não têm histórico positivo de comunicação e colaboração.

As dificuldades na GC, de acordo com Furlanetto e Oliveira (2008), devem servir de base ao processo de planejamento e à implementação de ações que levem a correção das

deficiências percebidas, uma vez que os fatores críticos de sucesso representam o caminho mais seguro para as organizações que procuram por melhores resultados e sustentabilidade em longo prazo.

Apesar de não existir consenso na literatura sobre quais são os FCS mais importantes, é preciso focar as atenções e recursos para aqueles que realmente são críticos para o contexto organizacional.

Para Batista (2012), os FCS da gestão do conhecimento que merecem ser destacados são:

- a. Liderança: tem o importante papel de apresentar e reforçar a visão, os objetivos e as estratégias de GC; de estabelecer a estrutura de governança e dos arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC.
- b. Tecnologia: torna possível acelerar os processos de GC, por meio de ferramentas desenvolvidas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.
- c. Pessoas: são elas que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam o conhecimento. Deste modo, os programas de educação e capacitação, o trabalho de desenvolvimento de carreiras são essenciais para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC. A disseminação de informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC na organização é de extrema importância para assegurar a efetiva participação dos colaboradores no esforço de institucionalizar a GC nas organizações.
- d. Processos: representam as práticas de GC destinadas a aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC, como fóruns e listas de discussão; comunidades de prática; educação corporativa; narrativas; *mentoring* e *coaching*; e universidade corporativa.

Baseados em uma série de estudos empíricos, Castillo e Cazarini (2009) destacaram que os principais fatores críticos de sucesso para a implantação da GC são: uma estratégia de gestão do conhecimento alinhada à estratégia da organização; uma cultura organizacional de conhecimento; sistemas de informação; o envolvimento e treinamento dos funcionários; a liderança e o compromisso de gerentes de alto nível; o estabelecimento de atividades, funções e processos; e a avaliação do desempenho e o *benchmarking* das práticas de GC.

Os principais fatores estratégicos da gestão do conhecimento, de acordo com uma aprofundada pesquisa realizada Furlanetto e Oliveira (2008) são:

- a) Alta administração – está associado à gestão da empresa com a responsabilidade de mobilizar os demais níveis hierárquicos, por meio do suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, da definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e de proporcionar liberdade de interação entre as pessoas e grupos de modo a criar ambientes onde o conhecimento possa ser criado e compartilhado.
- b) Cultura organizacional - as ações da alta administração e a motivação dos funcionários desenvolvem a cultura da organização que tem a capacidade de direcionar as ações operacionais e a proporcionar uma maior ou menor agregação do conhecimento. Este fator envolve ter uma cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, existência de um clima organizacional positivo e de funcionários comprometidos com a organização.
- c) Novas estruturas organizacionais - se constitui em um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado, onde são considerados aspectos como mudanças internas, cooperação entre equipes distribuídas fisicamente, equipes definidas por projeto, descentralização de tarefas, autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado, redução de níveis hierárquicos e desempenho vinculado à satisfação dos clientes.
- d) Práticas e políticas de gestão de pessoas - direcionadas ao aumento do capital intelectual da empresa. Para tanto, os investimentos na contratação e treinamento de pessoas devem ser acompanhados da definição de critérios de acompanhamento e premiação pelo desempenho observado.
- e) Sistemas de informação – este fator não diz respeito apenas a estrutura tecnológica disponível nas organizações, mas também aos *softwares* e bancos de dados que propiciam a disseminação de informações e conhecimento em todos os setores da organização, mesmo os que se encontram distribuídos remotamente.
- f) Mensuração dos resultados - a partir da definição de métricas, tem a finalidade de avaliar os investimentos em gestão do conhecimento, bem como identificar a aderência da GC aos objetivos de negócio.

- g) Aprendizagem com o ambiente - a instabilidade do ambiente onde as organizações se encontram inseridas e a necessidade de aprender com as mudanças do contexto dão origem a este fator, onde consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos e concorrentes fornecem à organização condições de se apropriar de informações privilegiadas, podendo transformá-las em novos conhecimentos.
- h) Orientação para processo - a sistematização dos processos é uma prática direcionada à qualidade dos produtos e serviços e à busca de satisfação dos clientes e está relacionado com a disseminação do conhecimento e sua efetiva utilização nos processos de negócios, considerando arranjos físicos bem projetados e qualidade dos processos internos.

Dentre os fatores estratégicos da GC acima destacados, Castillo e Cazarini (2009) também destacam a cultura organizacional de conhecimento como fator imperativo para o sucesso da GC, largamente abordado na literatura, uma vez que define as principais crenças, A importância da gestão de pessoas para o sucesso da GC foi ressaltada por Hung, Huang e Lin (2005) ao afirmarem que a completa participação dos funcionários é fundamental para implementar um sistema de GC eficaz, uma vez que ferramentas e treinamento adequados podem ajudar no sentido de incentivar e motivar os funcionários a contribuir para a GC.

Os autores concluem que, independentemente de qualquer estratégia, a implementação da GC não alcançará os resultados esperados se não puder contar com o apoio da alta administração das organizações: a liderança e empenho demonstrados pelos gerentes seniores no processo de adoção da GC pode ter uma enorme influência sobre as opiniões e aceitação dos funcionários.

Os FCS contribuem ainda para identificar o nível de maturidade em que as organizações se encontram, valores, normas e costumes sociais que governam o comportamento dos indivíduos na organização.

## **MODELOS DE MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Um modelo, de acordo com Bubenko *et al.* (2001), é uma forma de estruturar o conhecimento organizacional, com o objetivo de procurar entender o funcionamento holístico de uma organização ou de um processo de negócio.

Os modelos estruturados em estágios ou modelos de maturidade, segundo Oliveira (2011), permitem às organizações avaliarem sua evolução quanto a um determinado conteúdo (LIN, 2007), e são adotados em várias áreas como, por exemplo, na gestão da qualidade (*Quality Management Maturity Grid – Crosby*), no desenvolvimento de *software* (*Capability Maturity Model Integration – Carnegie Mellon*), entre outros.

Existem, de acordo com Barreto (2015), diversos métodos para avaliar o grau de maturidade em que uma organização se encontra no que diz respeito à Gestão do Conhecimento: basicamente são métodos qualitativos e quantitativos que procuram contemplar uma série de dimensões do conhecimento, tais como cultura, liderança, processos do conhecimento e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

O primeiro passo para desenvolver a GC em uma organização é, segundo pesquisas realizadas por Barreto (2015), estipular a posição atual da GC na qual a organização se encontra, determinar as atividades atualmente praticadas em GC e as condições organizacionais. Muitas organizações ou unidades organizacionais encontram dificuldade em achar esse posicionamento, sendo este justamente o papel dos modelos de maturidade da GC, daí sua importância.

A maturidade de uma organização em GC relaciona-se, segundo Bruno (2008), à institucionalização das normas e dos processos necessários para sua implementação, isto é, por meio de políticas, de padrões, da cultura corporativa, das práticas gerenciais e das estruturas organizacionais. A constatação de que uma organização está no caminho correto dos seus processos de GC faz-se por meio de um mapeamento e de um diagnóstico de seu nível de maturidade em GC, que se consegue por modelos de maturidade.

É, de acordo com Barreto (2015), primeiramente por meio da escolha, e posterior aplicação do Modelo de Maturidade em GC que se pode mensurar os fatores críticos essenciais ao sucesso em GC em uma organização. E, através dos resultados da análise realizada por meio desse instrumento, os gestores terão a capacidade de determinar em que nível de maturidade sua organização se encontra e terão condições para planejar as ações necessárias para evoluir rumo a uma maturidade superior e, conseqüentemente, atingir os objetivos estratégicos desejados. A identificação do nível de maturidade em GC, conforme Borba, Knoll e Todescat (2013), fornecerá bases para seus gestores perceberem se estão impulsionando corretamente e de forma produtiva a gestão do conhecimento entre suas equipes.

Ehms e Langen (2002) destacam que se a gestão do conhecimento está se tornando uma disciplina de gestão profissional dentro das organizações ao invés de uma "moda" de

curta duração, é essencial ter um instrumento confiável para definir a posição atual e dirigir o desenvolvimento corporativo de longo prazo. Para os autores, o primeiro passo para o desenvolvimento profissional da gestão do conhecimento é determinar a atual posição sistêmica da GC ou, mais precisamente, determinar as atividades de GC atualmente praticadas e as condições organizacionais. Para tanto, surge a necessidade de um instrumento que permita uma avaliação global das atividades de GC de uma determinada organização que cobre todas as áreas-chave relevantes da gestão do conhecimento; derive os passos adequados para o desenvolvimento que se baseiam no estado atual da administração do conhecimento, e, portanto, mostre o ponto de partida mais adequado antes que um projeto de GC realmente se inicie; e apoie o desenvolvimento contínuo da organização por meio de projetos de GC.

Outros importantes requisitos também foram destacados pelos autores como o fato de:

- O modelo proporcionar resultados qualitativos e quantitativos, levando em consideração os diferentes pontos de vista dos participantes das tarefas de GC de uma organização.
- Deve ser possível aplicar o modelo para uma organização como um todo, para unidades organizacionais clássicas e virtuais ou para sistemas de GC.
- Deve existir uma abordagem sistemática e estruturada que garanta a transparência e o manuseamento confiável do procedimento.
- O modelo deve ser compreensível e - se possível - permitir referências cruzadas para a gestão comprovada de conceitos ou modelos.

Com o intuito de atender a estes requisitos, Ehms e Langen (2002) desenvolveram uma metodologia chamada de Modelo de Maturidade da Gestão do Conhecimento (KMMM) que permite resultados qualitativos e quantitativos sobre a situação atual da gestão do conhecimento em uma organização. O KMMM foi desenvolvido com base no CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) que é uma evolução do modelo CMM (*Capability Maturity Model*) (LANGEN E EHMS, 2002).

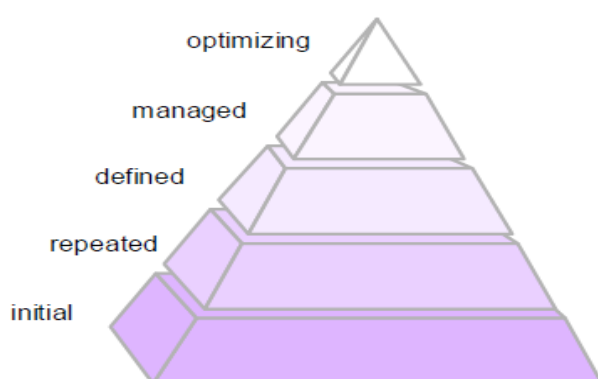
De acordo com Junges (2010), o CMM foi o primeiro modelo de maturidade desenvolvido para avaliar a qualidade no desenvolvimento de software e que representa um modelo de referência para avaliação da capacidade e da maturidade dos processos de desenvolvimento de software concebido pelo SEI (Software Engineering Institute) da Universidade Carnegie Mellon – Pittsburg (EUA).

O KMMM, conforme Ehms e Langen (2002), consiste de:

- Um modelo de análise que auxilia na identificação de todos os aspectos importantes da gestão do conhecimento e revela as principais áreas e temas que devem ser desenvolvidos no futuro;
- Um modelo de desenvolvimento que fornece informações quanto à forma como as respectivas áreas-chave e tópicos podem ser melhor desenvolvidos para atingir o próximo nível de maturidade; e
- Um processo de avaliação que estrutura todas as etapas relevantes de avaliação para a interpretação dos resultados.

O KMMM define cinco níveis de maturidade de gestão do conhecimento, conforme demonstrado na figura um, onde cada nível deve ser visto como estado relativamente robusto de uma organização que se baseia em atividades locais e em processos praticados ao longo do tempo.

Figura 1: Níveis de maturidade do KMMM.



Fonte: Ehms; Langen (2002)

Em todas as organizações, para Ehms e Langen (2002), existem processos de conhecimento, e nas organizações que se encontram no nível 1 ("inicial") esses processos não são conscientemente controlados, de modo que atividades "bem-sucedidas" relacionadas com o conhecimento são vistas como um golpe de sorte e não como o resultado de definição de metas e planejamento. Não se utiliza nenhuma linguagem para descrever fenômenos ou problemas do ponto de vista do conhecimento.

Já as organizações de nível 2 ("repetitivo"), continuam os autores, reconhecem a importância da gestão do conhecimento para seus negócios, sendo os processos

organizacionais, em parte, descritos como tarefas de gerenciamento de conhecimento e, normalmente existem projetos-piloto de GC. Se as condições forem favoráveis, estas atividades individuais podem servir como incentivo para mais atividades integradas de gestão do conhecimento.

No nível 3 ("definido"), é possível observar a existência de atividades estáveis e "praticadas" que efetivamente suportam as partes individuais da GC da organização. Estas atividades são integradas nos processos do dia-a-dia e os sistemas técnicos correspondentes são mantidos. Aqui, os papéis individuais da GC se encontram definidos e preenchidos (LANGEN; EHMS, 2002).

Uma estratégia comum e abordagens padronizadas da gestão do conhecimento são, para Ehms e Langen (2002), características das organizações de nível 4 ("administrado"). Neste nível, as soluções encontradas no nível 3 fluíram para normas ou ajustes para a organização como um todo e indicadores relativos à eficiência dessas atividades de GC são regularmente mensurados. As atividades de longo prazo são garantidas por papéis de toda a organização e compatíveis com os sistemas de GC.

Finalmente, Ehms e Langen (2002) definem que no nível 5 ("otimização"), a organização já desenvolveu a capacidade de se adaptar de forma flexível, a fim de satisfazer novos requisitos de gestão do conhecimento sem deixar cair o nível de maturidade. Os instrumentos de mensuração introduzidos no nível 4 são utilizados em combinação com outros instrumentos para o controle estratégico.

Em relação às intervenções para o desenvolvimento da GC, o KMMM orienta que as organizações devem se concentrar em atingir o nível superior de maturidade, uma vez que o modelo não permite "pular" um nível, já que é altamente improvável que o nível seja mantido por muito tempo. Em vez disso, o modelo propõe um síncrono desenvolvimento das áreas-chave individuais, ou seja, uma incidência sobre áreas-chave mais fracas, primeiro com ações adequadas antes iniciar outro, para desenvolvimento integral do próximo nível (LANGEN; EHMS, 2002).

O KMMM, conforme desenvolvido por Ehms e Langen (2002), envolve oito áreas-chave que são baseadas nas possibilidades do modelo da EFQM (Fundação Europeia para Gestão da Qualidade):

1 – Estratégia e metas de conhecimento: descrevem os aspectos da visão corporativa e a definição de metas no que diz respeito à gestão do conhecimento. O comportamento da alta administração e as políticas de orçamento são analisadas.

2 – Ambiente e parcerias: envolvem os aspectos que se relacionam com importantes participantes de fora da "fronteira do sistema" da organização, como clientes e outras partes interessadas, comparação com outras empresas e problemas de utilização de conhecimento externo.

3 – Pessoas e competências: lida com os temas da gestão do conhecimento que se preocupam com os tópicos clássicos de pessoal tais como seleção de pessoal, desenvolvimento e apoio, bem como temas relacionados à responsabilidade de gestão e auto-gestão.

4 – Colaboração e cultura: aborda os fatores coletivos que têm influência significativa sobre a gestão do conhecimento de uma organização, como cultura corporativa, estruturas de comunicação e equipe ou rede de relacionamento.

5 – Liderança e apoio: abrange questões de liderança, tais como modelos de gestão e acordo sobre metas, lida com os papéis desempenhados pelos gerentes e de outros participantes, no que diz respeito ao apoio à funcionários em atividades de gestão do conhecimento.

6 - Estruturas de conhecimento e formas de conhecimento: descrevem aspectos da base da estruturação do conhecimento organizacional.

7 – Tecnologia e infraestrutura: envolve os aspectos da gestão da informação com a ajuda de sistemas de TI. Também aborda as funções das condições espaciais da estrutura em relação à gestão do conhecimento.

8 - Processos, funções e organização: descreve questões relacionadas com a estrutura organizacional e a atribuição de funções de gestão do conhecimento (LANGEN E EHMS, 2002).

Segundo os autores, as classificações de maturidade dos tópicos individuais são condensadas para cada área-chave e, assim, podem ser representados por um diagrama polar que produz o perfil de maturidade da organização, como pode ser visto na Figura 2. Este diagrama já fornece as primeiras indicações de quais áreas-chave deverão ser desenvolvidas e principalmente qual é o nível a ser alcançado.

Figura 2: Áreas-chave do modelo KMMM.



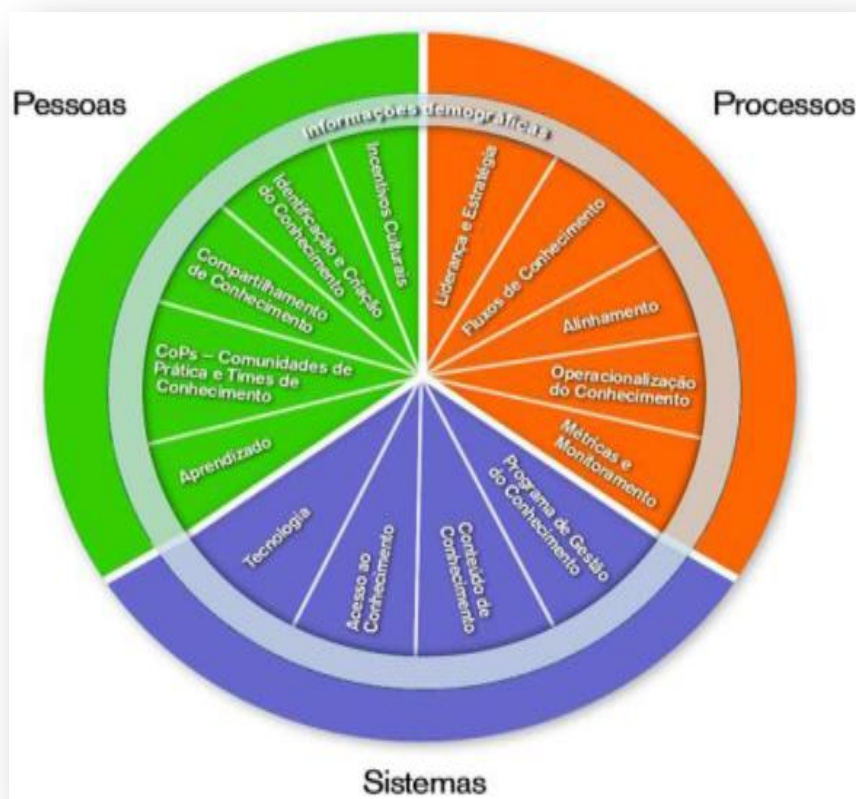
Fonte: Ehms; Langen (2002)

Outro importante modelo de maturidade da gestão do conhecimento citado em diversas pesquisas da área e aplicado em organizações conceituadas nos mais diversos segmentos organizacionais é o *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*, desenvolvido pelo Banco Mundial.

O diagnóstico da Gestão do Conhecimento utilizando o método OKA está, de acordo com Barreto (2015), voltado para a avaliação da capacidade das organizações em ampliar seus ativos intelectuais por meio dos elementos pessoas, processos e sistemas, uma vez que a GC depende fundamentalmente desses componentes para gerar um diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais.

Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem o elemento-chave do método e são traduzidas em 200 questões que formam o instrumento de levantamento de dados, conforme a Figura 3. (FRESNEDA et al., 2009).

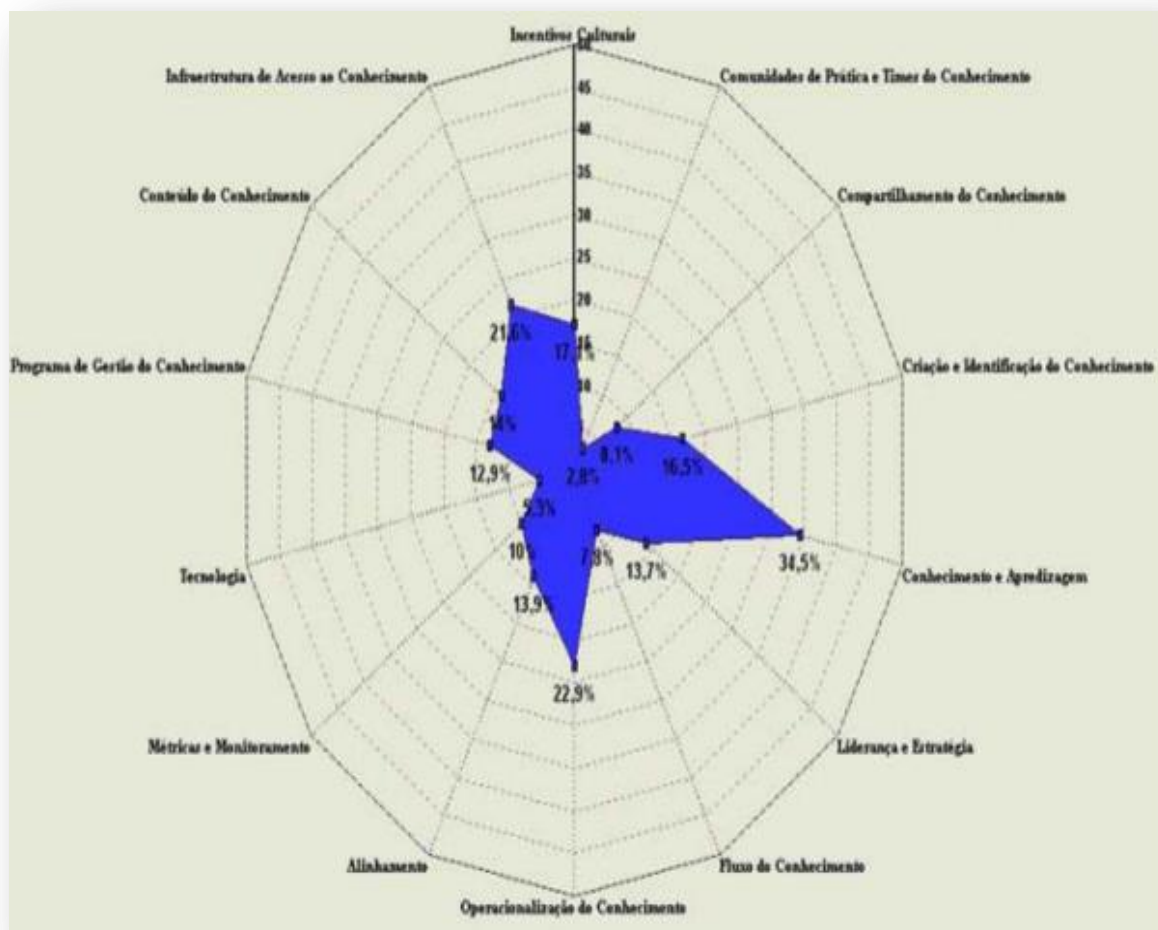
Figura 3: Arquitetura do método OKA



Fonte: Fresneda et al. (2009).

As respostas de cada uma das questões são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento, onde as pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um gráfico tipo “Teia de Aranha”, conforme demonstrado na Figura 4. Essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento (BARRETO, 2015).

Figura 4: Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento



Fonte: Barreto (2015).

A análise da situação diagnosticada possibilita que a organização tome ciência das virtudes e fraquezas de seus recursos de conhecimento, e essa informação deve ser utilizada como base para a geração ou atualização do seu planejamento de ações no ambiente de GC (FRESNEDA et al. 2009).

Barreto (2015) faz importantes considerações ao comparar as características e aspectos específicos do modelo KMMM e do modelo OKA como o fato do KMMM ter sido desenvolvido antes do OKA e de ser baseado no CMM, adotando as mesmas classes e níveis de maturidade. O OKA, por sua vez, não apresenta um modelo tão abrangente em termos de níveis de avaliação quanto o KMMM, não delimita faixas percentuais que diferenciam níveis e não descreve as características encontradas em cada estágio de

maturidade. No KMMM são definidas etapas de análise, desenvolvimento e auditoria. As combinações simultâneas desses elementos estruturais proporcionam um desenvolvimento sincronizado das ações e práticas em GC, por isso a visão sistêmica.

Ainda segundo o autor, a licença para implantação do OKA em organizações que queiram aderir às práticas de GC é liberada pelos autores e, portanto, gerentes de organizações públicas ou privadas, ONG's, acadêmicos, ou qualquer outro interessado pode ter acesso a ferramenta (*QuestionPro*) e desenvolver a avaliação. Já o KMMM, não disponibiliza a sua ferramenta e para que isso ocorra deve haver a contratação de consultores especializados que devem conduzir todo o processo de implantação.

Os dois modelos utilizam questionários para levantamento de dados a respeito do nível de maturidade em GC que a organização se encontra, e por meio de *workshops* facilitam a interação e a mediação do processo de levantamento de dados sendo, assim, extremamente necessária, nos dois modelos, a presença de pessoal especializado devido à complexidade e subjetividade no processo de avaliação. A grande quantidade de dimensões do conhecimento do OKA torna a ferramenta bem mais complexa e com um diagnóstico bastante extenso, portanto, a análise individual de cada empresa torna-se extremamente longa. A quantidade de métricas também é maior no modelo OKA (BARRETO, 2015).

Um ponto comum, e de certa forma, negativo, para Barreto (2015), é que após o processo de avaliação do nível de maturidade da empresa, nenhuma das metodologias fornece um plano de melhorias para que a organização consiga evoluir no seu processo de gestão do conhecimento, ficando a cargo dos seus gestores a estipulação de metas e estratégias para tal. Para o autor, o objetivo destas metodologias seria mais bem aproveitado se estivesse aliada a uma etapa posterior de análise dos resultados e indicadores e estabelecesse planos de melhorias, por meio de orientação e treinamento efetivo dos gestores, do que efetivamente é “Fazer Gestão do Conhecimento”, e como podem fazê-la, para que não se tornem apenas mais uma ferramenta diante de tantas que existem.

Um aspecto comum entre os modelos de maturidade de GC existentes é, conforme Carvalho, Ferreira e Silva (2006), o reconhecimento do papel estratégico do conhecimento no ambiente altamente competitivo onde as organizações atuam. No entanto, não basta apenas saber que o conhecimento é um recurso importante para a organização, é preciso mudar de atitude após a constatação desse fato.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, A. M. Maturidade de gestão do conhecimento: um estudo comparativo entre o organizational knowledge assessment (OKA) e o knowledge management maturity model (KMMM), **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v.6, n.2, 2015.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão/Fábio Ferreira Batista. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F. et al. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira**, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), n. 1941, 2014.

BORBA, F. R.; KNOLL, E. C.; TODESCAT, M. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI, **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 163 - 176, jul./dez. 2013.

BRUNO, G. D. **Maturidade em gestão do conhecimento: um estudo sobre as empresas do setor elétrico**. Dissertação de Mestrado. Faculdade Ibmecc, 2008.

BUBENKO, JR.; PERSSON, A.; STIRNA, J. **User guide of the knowledge management approach using enterprise knowledge patterns**: IST Programme Project Hypermedia and Pattern Based Knowledge Management for Smart Organizations. KTH, Sweden, 2001.

CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, R. V. Análise da maturidade e do perfil de programas de gestão do conhecimento: pesquisa exploratória e comparativa em organizações brasileiras e portuguesas, **Revista Gestão Industrial**, v.2, n.3, p.15-28, 2006.

CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento, **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 4, n 4, p. 61-77, out-dez.2009.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington, MA: Elsevier Butterworth- Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. Knowledge-Worker Productivity: the Biggest Challenge. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 79 – 94, Winter, 1999.

EHMS, K.; LANGEN, M. **Holistic development of knowledge management with KMMM**. Siemens AG, Alemanha, 2002.

FENG, J. Constructing a knowledge management maturity model from perspective of knowledge management. In: INTERNATIONAL ENGINEERING MANAGEMENT CONFERENCE, IEEE, 2005, p.912-917.

FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA), **II Congresso Consad de Gestão Pública** – Painele 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2009.

FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento, **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008.

GNECCO JR, L. et al. Gestão do conhecimento: fatores críticos de sucesso, **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 47-64, jan./abr. 2010.

HUNG, Y-C.; HUANG, S-M. **Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry**. Quo-Pin Lin, 2005.

JOHNSON, LK. Como disseminar as melhores práticas. Harvard Management Update. HSM Management Update, n. 12, p. 15. In: **HSM Management**, v. 3, n. 44, maio/jun. 2004.

JUNGES, F. M. **Gestão do conhecimento e a geração de vantagem competitiva sustentável em organizações intensivas em conhecimento**: um estudo do setor de TI do Rio Grande do Sul. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

LEE, J.H., KIM Y.G. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, v.20, n.4, p.299-311, 2001.

LIN, H. Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. **Journal of Knowledge Management**, v.15, n.1, p.136-155, 2011.

LIN, H.-F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, v. 33, n.6, p. 643-659, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 29. ed.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3, **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Out/Dez 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 5. ed., 2005.