

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR

Edelvino Razzolini Filho *
razzolini@ufpr.br

Adriana do Nascimento **
anascimento@ufpr.br

Resumo

Pesquisa sobre gestão da informação, apresentando seu significado e as competências necessárias ao gestor da informação, para que as organizações sejam mais competitivas. Realizou-se pesquisa exploratória aplicada, quali-quantitativa, efetuando-se revisão de literatura e levantamento de dados junto às três partes objeto do estudo, por meio da elaboração de instrumentos de pesquisa estruturados com questões fechadas. Conclusões indicam que o mercado possui clareza em relação às competências desejadas para o gestor da informação, bem como as instituições de ensino parecem não ter certeza se seus currículos atendem às demandas. Foi possível concluir que a gestão da informação é ferramenta que amplia a competitividade organizacional.

29

Palavras-Chave: Gestão da Informação, Competências, Competitividade.

Abstract

Research on information management, presenting skills needed by information managers, aiming business competitiveness. We carried out an exploratory research, applied qualitative and quantitative, by performing a literature review and data survey from the three parts of the study object, through the development of research instruments structured with closed questions. Results indicate that the market has clarity regarding the desired skills for managing information, and educational institutions are unsure whether their curricula meet the demands. It was concluded that information management is a tool that extends the organizational competitiveness.

Keywords: Information Management, Skills and Competitiveness.

* Professor do Departamento de Ciência e Gestão da Informação - DECIGI Universidade Federal do Paraná - UFPR.

** Acadêmica do Curso Gestão da Informação - Bolsista do CNPq Universidade Federal do Paraná - UFPR.

INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial contemporâneo é praticamente impossível falar de um gerenciamento voltado para a competitividade sem discutir as questões relacionadas com o adequado gerenciamento da informação. Ocorre que estamos vivendo no epicentro daquilo que Toffler denominou como “Terceira Onda”, uma “sociedade super industrial” baseada na revolução provocada pela Informação. Assim, este trabalho tem o objetivo de apresentar o que é a Gestão da Informação, quais as competências necessárias ao gestor, demonstrando seu papel para a competitividade das organizações.

Uma das atividades administrativas mais importantes é a tomada de decisões. Afirma-se sempre que a qualidade das decisões tomadas é diretamente proporcional à qualidade das informações disponíveis durante o processo decisório. Assim, é imprescindível compreender o papel das informações para a administração, onde elas estão disponíveis e como devem ser gerenciadas para que a qualidade do processo decisório seja melhorada.

Outro aspecto significativo relacionado às informações, diz respeito à formulação das estratégias competitivas das organizações. Formular estratégias exige, necessariamente, análise ambiental interna e externa, o que vai gerar um volume significativo de dados que deverão ser transformados em informações úteis para a elaboração das estratégias competitivas. Assim, o adequado gerenciamento das informações é essencial para suportar tanto o processo decisório quanto a formulação das estratégias competitivas.

30 As bases de trabalho da gestão da informação são “conhecimentos, informações e dados registrados e explícitos em diferentes mídias ou implícitos nas experiências não declaradas de pessoas” (UFPR, 2007). Isso exige conhecer o que é informação, como ela se desenvolve, sua importância para as organizações e como pode ser utilizada no processo decisório e/ou na formulação de estratégias competitivas, com tudo o que isso implica.

O trabalho de gestão da informação significa:

“identificar problemas gerados tanto pela ausência ou uso indevido de informações, quanto pela falta de estruturação da informação, ou pela falta de disseminação da informação, entre outros fatores, propondo soluções vinculadas à coleta, seleção, processamento, geração, armazenagem, distribuição, avaliação e utilização de informações” (UFPR, 2007).

Ocorre que a atividade administrativa, nos dias atuais, não pode ser conduzida como foi no passado, não podendo prescindir do suporte de sistemas de informação adequados a uma gestão moderna e focados na competitividade. A partir do suporte da tecnologia da informação, a gestão da informação tem condições de gerenciar novos modelos de organização muito mais voltados a processos, que abandonam velhas estruturas hierárquicas. Isso ocorre porque os limites espaciais e temporais já não ditam o ritmo do trabalho, nem o local de sua execução, sobretudo naquelas atividades que independem de máquinas e equipamentos para sua execução, uma vez que “a empresa virtual não pode mais ser situada precisamente. Seus elementos são nômades, dispersos e a pertinência de sua posição geográfica decresceu muito” (LÉVY, 1996: 19).

Além de poder contribuir para a estratégia das organizações, a gestão da informação pode auxiliar também de forma tático-operacional, possibilitando mudanças significativas na forma como as organizações são gerenciadas. Pois, ainda segundo Lévy (1996: 18):

“o centro de gravidade da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenadas espaço-temporais da coletividade de trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências”.

Isso conduz à necessidade de gerir adequadamente esse “processo de coordenadas espaço-temporais”, de forma que as diferentes exigências dos membros da coletividade de trabalho sejam atendidas em termos de qualidade, relevância, tempo e utilidade das informações recebidas por cada um dos interessados.

Num passado não muito distante, e ainda atual em muitas organizações, a existência de um Centro de Processamento de Dados - CPD ditava as regras de como as informações eram obtidas, processadas e distribuídas pela organização como um todo. Com o advento do microcomputador, os usuários passaram a ter acesso às informações antes centralizadas no computador central e, com isso, criaram-se os Centros de Informações, “onde os usuários, dispendo de novas ferramentas têm certa liberdade para criar seus próprios relatórios e pequenos sistemas” (ARAÚJO, 2004: 156). Isso durou pouco tempo, porque o volume de trocas com o macro-ambiente organizacional cresceu assustadoramente exigindo mais do que os Centros de Informações (ARAÚJO, 2004), conduzindo à necessidade de um melhor gerenciamento das informações organizacionais.

Atualmente, a maioria dos gerentes está convicta que o desempenho de suas unidades organizacionais é melhorado significativamente quando ocorre um maior compartilhamento da informação. Isso acontece porque, cada vez mais, os funcionários e equipes precisam “tomar decisões críticas associadas ao trabalho, e para fazer isso precisam de informações precisas e atualizadas” (ROBBINS, 2005: 39).

No presente trabalho se abordam as competências necessárias aos profissionais da área de gestão da informação, para atuação nas organizações voltadas para o sucesso. Para tanto, discute-se o papel do fator humano para a competitividade organizacional, discorrendo sobre a percepção do mercado em relação à quais competências são necessárias ao Gestor de Informações.

31

O Gestor de Informações, nesse século XXI, deve ser um profissional preparado para romper com os padrões (paradigmas) que dominaram os serviços de informação ao longo do século XX, uma vez que:

“há necessidade de se rever esses padrões e proceder a mudanças nos referenciais existentes, gerando novas ideias e abordagens que possibilitem oferecer produtos e serviços informacionais aos setores acadêmico e produtivo com base em um trabalho criativo, motivado por valores com foco no cliente e voltado a resultados que venham a atender de fato às suas expectativas e necessidades” (DIAS e BELLUZZO, 2003: 111).

Nos últimos anos, o mercado brasileiro vem apresentando um crescimento acelerado e contínuo, embora com velocidade e níveis variáveis de indústria para indústria. A procura por redução de custos, melhor atendimento ao cliente e por ampliação de vantagens competitivas fez da informação uma das “meninas dos olhos” das empresas de ponta, que acabam puxando as demais nesse processo.

A gestão da informação evoluiu, nos últimos anos, de uma atividade meramente operacional, nos tradicionais serviços de informação, para uma função estratégica dentro das organizações, passando antes pelo nível tático, sem que a formação profissional acompanhasse essa evolução na mesma medida. Contudo, mesmo as próprias empresas atuantes no mercado não sabem especificar suas necessidades e buscam um tipo de profissional para depois de contratá-lo, descobrir que o perfil ideal era outro.

A questão das competências, no contexto empresarial, foi inicialmente abordada única e exclusivamente sob a perspectiva do indivíduo, a partir da publicação do artigo “Testing for competence rather than for intelligence”, por McLelland (1973), dando início ao debate sobre o tema, entre psicólogos e

administradores norte-americanos. Para McLelland (1973), as competências são subjacentes aos indivíduos e podem relacionar-se com desempenho superior na execução de uma tarefa ou em determinada situação. Entretanto, esses conceitos serão tratados ao longo desse trabalho deixando-se, aqui, de analisar mais detidamente cada uma das partes integrantes da competência.

O importante, no caso, é compreender que competência é um tema novo no contexto empresarial e, deve ser ainda discutido e analisado sob diferentes perspectivas, como se propõe nesse caso.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Antes de conceituar-se gestão da informação é importante compreender que as informações representam um recurso organizacional estratégico¹. Basta imaginar que uma empresa tenha informações sobre a existência de potencial demanda para determinado tipo de produto em certo mercado e que seus concorrentes não tenham a mesma informação, para compreender como essa informação pode ser estratégica.

Daí a necessidade de uma boa gestão da informação dentro das organizações. Mas, o que é gestão da informação? O que ela deve fazer? Quais suas principais atribuições dentro das organizações? São essas as questões às quais se busca responder a seguir.

Para se compreender a importância e o papel da gestão da informação, é preciso reconhecer o gestor da informação como um trabalhador da informação. Segundo Laudon e Laudon (1999: 307), "o Bureau of Labor Statistics define trabalho da informação como o trabalho que envolve principalmente a criação ou o processamento de informação".

32

É inegável que, em pleno século XXI, a geração de riquezas está cada vez mais associada à criação de valor adicionado a produtos e/ou serviços, o que demanda cada vez mais trabalhadores da informação e do conhecimento. Ainda para Laudon e Laudon (1999: 308), "os trabalhadores do conhecimento são definidos como os que criam novas informações ou conhecimentos". Isso permite perceber a amplitude de pessoas que podem ser enquadradas como trabalhadores do conhecimento. Porém, quem administra a informação? Como ela pode ser compartilhada dentro das organizações para transformar-se em conhecimento?

Segundo Braga (2007), o objetivo da gestão da informação é servir de apoio à política global da organização, uma vez que possibilita maior eficiência do conhecimento e promove articulação entre os diferentes subsistemas organizacionais. Além disso, deve apoiar o processo decisório, tornar mais eficaz o conhecimento sobre o ambiente organizacional, apoiar proativamente a evolução da estrutura organizacional para fazer frente às exigências competitivas, além de ajudar "a formar uma imagem da organização do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa" (BRAGA, 2007).

A gestão da informação deve ser compreendida como "um processo que necessita de suporte e deve ser constantemente aperfeiçoado e monitorado" (CAIÇARA Jr., 2006: 23). Assim, é necessário identificar

¹ Estratégia pode ser compreendida como a combinação adequada dos recursos à disposição das organizações, visando gerar vantagens competitivas.

e compreender todas as etapas desse processo para sistematizar a forma como será conduzido dentro da organização, ou seja, como será feita a gestão da informação, o que se verá na continuação.

Nas organizações, as diferentes funções (por exemplo, Compras e Produção), são inter-relacionadas e desenvolvem atividades específicas que se integram em processos organizacionais. Para Laudon e Laudon (1999: 22), “os processos empresariais refletem as maneiras específicas pelas quais as organizações coordenam o trabalho, a informação e o conhecimento”.

Para Rezende (1999: 71), independentemente da existência de recursos de TI ou de SI, nas organizações, as informações acabam sendo “tratadas de acordo com a cultura, filosofia e políticas da empresa”. Isso adiciona responsabilidades ao gestor da informação que deve trabalhar a cultura e a filosofia organizacional, além de contribuir na definição de políticas que sustentem uma gestão da informação efetiva (eficiente e eficaz).

Naquelas organizações que já se preocupam com a gestão da informação, existem os chamados Departamentos de Sistemas de Informação - SI ou ainda, de Tecnologia da Informação - TI; muito mais voltados às questões de tecnologias ou de sistemas. Porém, segundo Stair (1998: 387), “o principal papel do chefe do setor de informações é empregar o equipamento e o pessoal do departamento de SI de um modo que auxilie a organização a alcançar suas metas”.

Trata-se de um cargo de gerência em um nível estratégico e “o alto nível do cargo do chefe é compatível com a ideia de que as informações são um dos mais importantes recursos da organização”. Ou seja, o papel de quem gerencia as informações dentro das organizações é considerado fundamental para o desenvolvimento de estratégias competitivas e de conhecimento dentro das organizações, de forma que possibilite o atingimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico das mesmas.

33

Segundo Davenport e Prusak (1998), quando existe um executivo que assume a gestão da informação das organizações ocorre a percepção de sua importância e da necessidade de sua correta manutenção. Segundo os autores, para que os processos sejam eficientes e atinjam a necessária eficácia, é preciso que tenham um “dono”, isto é, um responsável pelo processo inteiro e um conjunto identificável de clientes. Isso implica que “concentrar o enfoque nas necessidades e na satisfação dos clientes tornará mais efetiva a administração informacional” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998: 174).

A **Gestão da Informação** é um processo que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações, independentemente do formato ou meio em que se encontra (seja em documentos físicos ou digitais). Seu objetivo é fazer com que as informações cheguem às pessoas que necessitam delas para tomar decisões no momento certo. A gestão da informação, não necessariamente envolve todas as etapas citadas, muito menos nesta ordem. Resumidamente, tais etapas consistem em:

Busca - escolha de fontes de informações confiáveis que se enquadrem nos critérios de qualidade da informação definidos pelo profissional da informação junto ao cliente (ou usuário);

Identificação - utilizar informações relevantes que atendam às necessidades do cliente (ou usuário);

Classificação - agrupar as informações de acordo com as características e propriedades identificadas, para facilitar o tratamento, processamento e recuperação;

Processamento - tratar a informação, adequando-a ao melhor formato para facilitar o seu uso e compreensão;

Armazenamento - utilizando-se técnicas de classificação e processamento, armazenar as informações para facilitar o seu acesso quando necessário. Obs.: esta etapa somente é realizada quando há um propósito especificado, pois muitas vezes a informação é de uso imediato e perde seu valor quando não utilizada no momento certo;

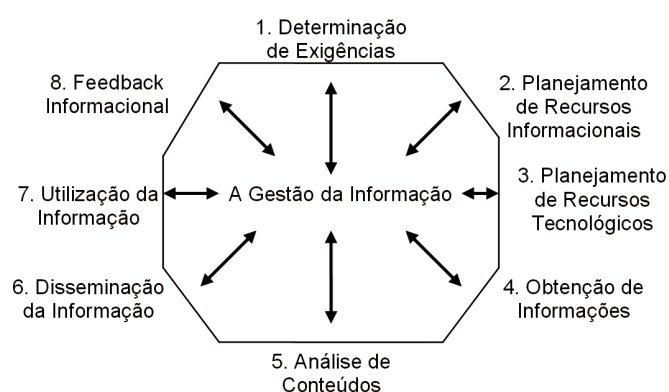
Disseminação - consiste em fazer com que a informação chegue a quem dela precisa no momento adequado, criando utilidade temporal; e,

Recuperação - definição de mecanismos que possibilitem resgatar a informação armazenada, quando, como, onde e para quem dela necessite.

Para Taparanoff (2001: 44), o principal objetivo da Gestão da Informação é “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais.”

De acordo com Choo (1998), para a informação tornar-se estratégica deve ser transformada em conhecimento para guiar a ação dos usuários. Esta transfiguração é o objetivo da Gestão da Informação, freqüentemente equiparada ao gerenciamento de: tecnologia da informação, de recursos de informação e de políticas de informação. Cada uma destas funções torna-se mais importante se unificada com as demais, em torno de processos baseados em Informação que agreguem valor para o usuário, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Representação Esquemática da Gestão da Informação



Fonte: Baseado em Davenport e Prusak (1998).

34

COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE INFORMAÇÕES

O que são competências? Como elas são obtidas? Ou, elas podem ser obtidas? Especificamente, quais as competências necessárias a um gestor de informações?

Essas são indagações de difícil resposta, uma vez que implica em aspectos abrangentes e suportados por diversas disciplinas na intersecção de diferentes ciências, como a Ciência da Informação, a Administração, Sociologia, Psicologia, Informática entre outras vastas áreas do saber humano.

Neste estudo, se busca compreender o que são as competências, como elas podem ser obtidas e, ao longo do trabalho, destacar aquelas necessárias ao gestor de informações.

Inicialmente, é preciso esclarecer os conceitos de Competência e Habilidade, uma vez que as duas palavras se confundem em alguns momentos, podendo gerar dúvidas que nada agregam à discussão.

Competência deve ser compreendida como uma capacidade para apreciar e resolver determinada situação, ou seja, uma pessoa é competente quando consegue apreciar uma determinada situação e resolvê-la a contento. A pessoa necessita de habilidades. Portanto, para ser competente o indivíduo

deve ser hábil, uma vez que habilidade implica na qualidade ou no caráter de hábil; que é aquela pessoa com aptidão para algo, é uma pessoa competente, apta, capaz, inteligente, esperta, sagaz, fina (FERREIRA, 2004).

Não basta que o indivíduo tenha a habilidade para desenvolver alguma coisa. Ou seja, a definição encontrada no dicionário não resolve o dilema do que seja competência. É necessário compreender que competência é um conjunto composto de três elementos essenciais: a) o conhecimento; b) a habilidade; e, c) a atitude.

Para Mello (2007), "competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação". Para Levy-Leboyer (1997, Citado por: GRAMIGNA, 2007: 21), competências são "repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação".

Segundo Zarifian (2001: 68), competência implica em "tomar iniciativa", em "assumir responsabilidade", por parte do indivíduo "diante de situações profissionais com as quais se depara".

Montmollin (1984. Citado por: GRAMIGNA, 2007: 2), define competência como "o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio que se pode acessar em um novo aprendizado". Já Gilbert e Parlier (1991. Citado por: GRAMIGNA, 2007: 2), definem competência como o "conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados".

Fleury e Fleury (2004: 30), definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

35

Todos os conceitos apresentados trazem em comum um aspecto chave: o ser humano como diferenciador ao sucesso organizacional, através da agregação de valor pela sua ação. O indivíduo é o responsável maior pelo desenvolvimento e aquisição de competências que farão o diferencial no dia-a-dia das organizações. Isso remete ao fato que as competências se interligarão com questões como a Inteligência Competitiva - I.C. e a Gestão do Conhecimento - G.C. Ou seja, quanto mais indivíduos competentes se fizerem presentes em uma organização, maiores as probabilidades de que a mesma seja mais competitiva em virtude do desenvolvimento de uma inteligência competitiva diferenciada e, ao mesmo tempo, pelo gerenciamento do conhecimento existente, ou gerado, dentro da organização.

Daí decorre a necessidade de gestores de informação competentes, para contribuir com a organização no sentido de melhor gerenciamento das informações, e dos fluxos delas decorrentes, por melhorarem a inteligência competitiva e o gerenciamento do conhecimento para que as organizações possam obter as competências organizacionais, decorrentes das competências dos indivíduos que a compõem.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Muito tem sido escrito sobre a importância da gestão do conhecimento nas organizações, pois "é cada vez mais claro que a criação do conhecimento e competências é uma prioridade administrativa" (SANTOS, 2000). Peter Drucker (1970), já no final da década de 60, identificava certas tendências que denominou "A Sociedade do Conhecimento". Quando as empresas procuram criar conhecimento e competências, elas o fazem através de treinamentos a seus funcionários e se preocupam em saber

qual foi o custo do treinamento, quantas pessoas foram treinadas e outras questões relativas à taxa de uso do mesmo. Ninguém faz as perguntas que realmente são importantes: “alguém aprendeu alguma coisa? O que foi aprendido terá impacto sobre a empresa?” (KELLY, 2000).

A falta de respostas a tais questões relevantes é que faz com que empresas deixem de aproveitar o potencial do capital intelectual existente no seu interior, não aproveitando tal conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Esse descaso com o processo de geração de conhecimento nas organizações leva às afirmações de que o conhecimento não é “suficiente para determinar o sucesso ou a liderança de uma empresa” (PFEFFER, 2000).

É importante notar que ambos os conceitos acima apresentados têm estreita relação com outro conceito de difícil definição: o conhecimento. **Conhecimento** pode ser definido, de forma geral, como “uma técnica para a verificação de um objeto qualquer, ou a disponibilidade ou posse de uma técnica semelhante. Por técnica de verificação deve-se entender qualquer procedimento que possibilite a descrição, o cálculo ou a previsão controlável de um objeto; e por objeto deve-se entender qualquer entidade, fato, coisa, realidade ou propriedade” (ABBAGNANO, 2000). Pela Teoria do Conhecimento, a informação é a matéria prima da construção do conhecimento, é também a maneira pela qual o conhecimento é transmitido, ou ainda, o bloco elementar do conhecimento.

Uma habilidade importante é a busca incessante por coisas novas, numa cultura batizada de “Rerum Novarum cupidus”, ou seja, uma cultura gananciosa por coisas novas. Nessa cultura, o homem assume papel central em todas as atividades produtivas, além de, como consumidor, necessitar de bens e serviços com qualidade (incluindo-se a informação relacionada).

36

Isso significa que as instituições de ensino devem investir na formação de profissionais que contribuam para o desenvolvimento da capacidade competitiva das organizações; com visão sistêmico-estratégica, capacidade empreendedora, criatividade e capacidade de inserção no contexto sócio-político e econômico regional, nacional e internacional, através da promoção de um ensino de qualidade, uma formação teórico-prática consistente, e uma formação ética e humanística ampla.

METODOLOGÍA

Para a realização dessa pesquisa, foram utilizados procedimentos como: - pesquisa bibliográfica; - instrumentos de pesquisa tipo questionários; e - entrevistas com membros de diferentes organizações. Assim, a pesquisa caracteriza-se essencialmente como **exploratória**. Esta pesquisa compreendeu os seguintes procedimentos técnicos:

a) Pesquisa bibliográfica - “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno” (OLIVEIRA, 2001: 119);

b) Levantamento: a pesquisa implicou na realização de levantamentos em duas etapas distintas: - num primeiro momento, com amostras aleatórias, através de questionários semi-estruturados para permitir ao pesquisador uma visão ampla das práticas correntes; e, - num segundo momento, com amostras estratificadas, através de questionários estruturados;

Elaborado o instrumento de pesquisa (questionário), composto por cinquenta e nove questões, sendo cinquenta e três para o respondente manifestar seu grau de concordância/discordância por meio da utilização de uma escala Likert (com o grau de concordância variando entre grau 1 = sem nenhuma

relevância, até grau 5 = com relevância total), e seis questões com alternativas escolhidas no momento da resposta. O instrumento de pesquisa foi enviado para uma amostra do grupo de professores (22% da população), outra do grupo de alunos (20% da população) e outra, para o grupo de empresas (20% da população).

O instrumento foi elaborado considerando-se competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, o mesmo comportou três blocos de questões, cobrindo os três elementos que compõem uma competência. Acredita-se que tais recursos e procedimentos metodológicos foram suficientes para a execução satisfatória da pesquisa proposta.

RESULTADOS

Percebeu-se que existem concordâncias em alguns aspectos entre os três grupos participantes, como se apresenta nos quadros a seguir.

É possível inferir que existe uma preocupação, por parte das empresas, professores e profissionais, em relação a questões como custos, ética, responsabilidade social, transferibilidade de melhores práticas, lealdade para com colegas e clientes, aprendizagem contínua, entre outros aspectos relevantes e importantes. A pesquisa permite ainda, inferir que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes devem ser homogêneos, ou seja, os conhecimentos devem ser refletidos em habilidades e atitudes comportamentais.

Quadro 1: Concordância entre os participantes da pesquisa em relação ao aspecto Conhecimento

37

Questão nº	Grau de Relevância	Aspecto onde ocorreu concordância entre os três grupos pesquisados
02	3	Conhecimento sobre custos
05	5	Conhecimento sobre sistemas de informações
06	3	Conhecimentos sobre segurança no trabalho
07	4	Conhecer gerenciamento de pessoas
09	3	Saber quem são seus clientes
10	5	Conhecer a tecnologia da informação disponível
11	4	Reconhecer pressões temporais sobre suas atividades
12	3	Reconhecer a importância de alianças
14	5	Reconhecer a necessidade de trabalho em equipe

Fonte: Pesquisa de campo

Percebe-se uma preocupação com conhecimentos chave para o sucesso das organizações no século XXI: Tecnologia e Sistemas de Informação, Custos, Gestão de Pessoas, Alianças e Tempo. Esses pontos têm se revelado como essenciais para as organizações líderes em diferentes ramos de negócios.

Quadro 2: Concordância entre os participantes da pesquisa em relação ao aspecto Habilidades

Questão nº	Grau de Relevância	Aspecto onde ocorreu concordância entre os três grupos pesquisados
19	4	Capacidade para o gerenciamento de recursos
20	3	Saber gerenciar custos
23	3	Realizar práticas de benchmarking
25	3	Saber compartilhar informações
26	5	Comportar-se e agir de forma segura
27	3	Gerenciar multifuncionalidade de recursos humanos
29	4	Ser flexível nos processos e negociações
33	5	Construir alianças (internas e externas)
35	3	Capacidade para organizar, expressar e comunicar o pensamento
36	5	Agir eticamente e com responsabilidade social

Fonte: Pesquisa de campo

Novamente, é possível perceber alguns aspectos chave para as organizações líderes no século XXI, como saber gerenciar os recursos disponíveis, gestão de custos e de pessoas, alianças, flexibilidade, ética, responsabilidade social, comunicação e compartilhamento de informações.

38

Quadro 3: Concordância entre os participantes da pesquisa em relação ao aspecto Atitudes

Questão nº	Grau de Relevância	Aspecto onde ocorreu concordância entre os três grupos pesquisados
37	5	Disposição para aprendizagem contínua
39	3	Saber transferir melhores práticas
40	3	Proatividade na solução de problemas de clientes/parceiros
42	5	Ser confiável
44	5	Ética nos relacionamentos e negociações
50	5	Ser leal com seus clientes
51	5	Saber tomar decisões e solucionar problemas no âmbito da área de atuação
52	5	Atuar em equipes multidisciplinares, pluridisciplinares e interdisciplinares
53	5	Agir com responsabilidade em relação ao meio ambiente

Fonte: Pesquisa de campo

As atitudes desejadas reiteram a necessidade de características chave para as organizações líderes em suas áreas: aprendizagem contínua, transferir melhores práticas, proatividade, capacidade de decisão, confiança, ética, lealdade, responsabilidade sócioambiental e agir em equipe.

Outro aspecto importante a ser destacado é o fato de que o grau de relevância foi mais elevado exatamente no aspecto comportamental (atitudes), uma vez que se espera das pessoas comportamento adequado ao meio onde se inserem.

Houve concordância entre alunos e empresas nos quesitos conhecimentos de gerenciamento, compreensão e desenho de processos e análise crítica de novos conceitos e novas tecnologias, em termos de conhecimentos necessários. Quanto às habilidades, alunos e empresas concordaram que é preciso desenvolver indicadores de desempenho e avaliar o desempenho de subordinados, escolher e implementar estratégias alternativas, saber gerenciar o tempo disponível e utilizar raciocínio lógico e produzir análises críticas. Em relação às atitudes, alunos e empresas concordaram nos quesitos desenvolvimento de indicadores de desempenho e avaliação dos subordinados, escolher e implementar estratégias alternativas, gerenciamento de tempo e uso de raciocínio lógico e análises críticas. Ou seja, tanto alunos quanto empresas concordam que os conhecimentos devem ser utilizados na prática, refletindo-se nas habilidades e atitudes dos indivíduos.

Quanto às concordâncias entre empresas e professores, não se percebe congruência entre conhecimentos, habilidades e atitudes, uma vez que nas questões em que houve concordância entre eles, não existiu a correspondente congruência. O mesmo aconteceu nas poucas concordâncias entre alunos e professores, pois não houve congruência entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

Percebe-se que os professores enfatizaram mais a importância dos conhecimentos, enquanto as empresas e os alunos enfatizaram mais as habilidades e as atitudes decorrentes do conhecimento. Ou seja, é possível inferir um distanciamento entre a teoria e a prática empresarial, corroborando a máxima de que a teoria é diferente da prática, embora essa divergência seja percebida apenas em termos do uso que se faz do conhecimento adquirido em sala de aula, e não pelo fato que esse conhecimento seja dispensável.

39

CONCLUSÕES

O profissional desejado pelo mercado precisa possuir uma sólida formação teórica e prática, dinamismo, comprometimento, boa vontade, saber trabalhar em equipe e saber formar e conduzir "times" de trabalho vencedores. Ou seja, a formação deve aliar aos conhecimentos a necessária habilidade que se espera seja refletida nas atitudes dos indivíduos. Não se pode esquecer que o homem é o centro de todas as atividades e disciplinas. Sendo assim, é de fundamental importância que se tenha claro qual o papel do fator humano na gestão da informação, de que forma esse fator pode contribuir para agregar mais valor à cadeia produtiva como um todo, e como as empresas podem contribuir para desenvolver mais seus recursos humanos, através das suas competências.

O profissional de Gestão da Informação deve ter uma formação generalista, mais horizontal, com uma forte base de raciocínio lógico e calcado na ciência da informação, uma vez que as funções a desempenhar irão exigir raciocínio lógico e facilidade para abstração, permitindo acompanhar fluxos e processos de modelagem de sistemas.

O profissional desejado precisa apresentar excelentes conhecimentos em cada uma das áreas da gestão da informação, como aquisição, organização, análise, síntese, armazenamento, recuperação

e disseminação de informações, além de conhecimentos de gestão de pessoas, marketing e administração geral.

É necessário formar um profissional com visão holística, que enxergue a empresa como um sistema, pois ele será forçado a ter contato com várias áreas da organização, uma vez que a gestão da informação é uma atividade multifuncional e transversal. Para tanto, deverá, ainda, ser um excelente negociador nos níveis interno e externo, porque terá que se relacionar tanto com as demais áreas da empresa quanto com fornecedores e clientes.

É necessário que o profissional entenda profundamente os processos produtivos, pois se não for assim não conseguirá dar certas soluções necessárias à Gestão da Informação. O conhecimento de Marketing também é fundamental, uma vez que o profissional deverá conhecer os conceitos de cliente e satisfação de necessidades ou expectativas.

O gestor de informações deverá ter também, intimidade com as chamadas tecnologias de informação e os sistemas de tomada de decisão, uma vez que terá de implementar novas tecnologias e utilizá-las da maneira mais ampla em benefício do negócio. Para tanto, deve não apenas entender qual a utilidade da ferramenta, como também saber distinguir suas funções.

Além disso, o gestor de informações deve apresentar habilidades de vendedor, uma vez que deverá estar constantemente tendo que mostrar aos seus clientes, atuais e potenciais, o valor da informação para seu negócio.

40 Não bastasse a exigência da formação acadêmica formal, o profissional, além dos conhecimentos clássicos de tecnologia de informação e de comunicação, deverá possuir ampla formação administrativa com ênfase nos aspectos tecnológicos e de ciência da informação, visto a complexidade dos sistemas organizacionais e a importância do nível de serviço como diferencial competitivo.

Dada a importância do comércio eletrônico (e-commerce) na gestão empresarial atual e futura, o profissional deve estar atento e apto a fazer descobertas uma vez que essa é uma área de conhecimento ainda muito nova, exigindo disposição empreendedora e criatividade.

É necessário ter claro que a principal competência do gestor de informações deve ser "saber desaprender", uma vez que é necessário estar sempre aprendendo coisas novas. O próprio conceito de cadeia de valor implica numa cultura de gerência ou de direção que traz, implicitamente, o conceito de que o fator humano é a chave para cadeias bem gerenciadas.

O perfil desejado do Gestor de Informação pelas organizações entrevistadas está demonstrado no quadro 4.

Quadro 4: Perfil desejado para o Gestor da Informação

- Capacidade de abstração numérica e facilidade de formular e interpretar modelos matemáticos;
- Familiaridade com as tecnologias de informação e ferramentas de tomada de decisão;
- Capacidade analítica;
- Visão estratégica e de negócios;
- Visão integrada;
- Facilidade de comunicação e de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciamento de pessoas;
- Elevada capacidade de negociação;
- Domínio de idiomas (inglês e espanhol, como mínimo);
- Sensibilidade e facilidade para gerir mudanças;
- Flexibilidade;
- Conhecimento profundo de processos produtivos;
- Conhecimento profundo de Marketing; e,
- Estar sempre bem informado e atualizado.

Fonte: Elaborada pelos autores

Não é possível, no século XXI, manter-se os padrões que nortearam os serviços de informação ao longo do século XX. Faz-se necessário um gestor com novas competências, refletidas em conhecimentos sólidos, habilidades testadas e comprovadas, refletidas nas atitudes demonstradas no dia a dia organizacional.

41

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, Nicola (2000): Dicionário de Filosofia. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes.

ARAÚJO, Luis César G. de. (2004): Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas.

BRAGA, Ascensão (2007): A Gestão da Informação. Disponível em http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm, acesso em 19 jul. 2007.

CAIÇARA Jr., CÍCERO (2006): Sistemas Integrados de Gestão - ERP: uma abordagem gerencial. Curitiba: Ed. IBPEX.

CHOO, C. W. (1998): The Knowing Organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence (1998): Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura.

DIAS, Maria M. Kronka; BELLUZZO, Regina Célia B. (2003): Gestão da Informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente. Bauru, SP: EDUSC.

DRUCKER, Peter F. (1970): Uma Era de Descontinuidade. Rio de Janeiro: Zahar.

FERREIRA, Aurélio B. de H. (2004): Miniaurélio Eletrônico versão 5.12. Curitiba: Ed. Positivo.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (2004): Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas.

GRAMIGNA, Maria Rita (2007): Modelo de Competências e gestão dos talentos. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KELLY, Tom (2000): In Professor Eletrônico. São Paulo: Revista Exame, edição 724, nº 20, 4 de Outubro de 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price (1999): Sistemas de Informação com Internet. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.

LÉVY, Pierre (1996): O que é o virtual? São Paulo: Editora 34.

McCLELLAND, D.C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, Washington, D.C., nº 28, p. 1-4.

MELLO, Guiomar Namó de. Afinal, o que é competência? Disponível em http://novaescola.abril.com.br/ed/160_mar03/html/com_palavra.htm, Acesso em 17 nov. 2007.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de (2001): Tratado de Metodologia Científica - projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

42

PFEFFER, Jeffrey. in (2000): Chega de Conversa Fiada. São Paulo: Revista Exame, edição 724, nº 20, 04 de Outubro de 2000.

REZENDE, Denis Alcides (1999): Engenharia de Software e sistemas de informações. Rio de Janeiro: Brasport.

ROBBINS, Stephen Paul (2005): Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

SANTOS, Neri dos (2000): Gestão Estratégica do Conhecimento. (Apostila). Florianópolis: Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.

STAIR, Ralph M. (1998): Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC Editora.

TAPARANOFF, Kira (2001): Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília. TOFFLER, Alvin (1980): A Terceira Onda. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Record.

UFPR (2007): UFPR: Cursos e Profissões. Assessoria de Comunicação Social. Curitiba: UFPR - Universidade Federal do Paraná.

ZARIFIAN, Philippe (2001): *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.