

**Codigo:** 10

**Autor1:** HELENA FÁTIMA NUNES SILVA

**Instituicao1:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DECIGI

**Autor2:** EDELVINO RAZZOLINI FILHO

**Instituicao2:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DECIGI

**Autor3:** DENISE FUKUMI TSUNODA

**Instituicao3:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DECIGI

**Autor4:** NEWTON CORREA DE CASTILHO JUNIOR

**Instituicao4:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - DECIGI

**Apresentador:** HELENA FÁTIMA NUNES SILVA

**Tipo:** Trabalho Científico

**Tema:** 2 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
RELACIONADAS AO ENSINO E APRENDIZAGEM

**Titulo:** Gestão da Informação e Competências Necessárias ao Gestor

**Resumo:** O trabalho, em elaboração, apresenta as competências necessárias ao gestor da informação, bem como o papel desse profissional no gerenciamento de informações nas organizações. A partir de uma pesquisa exploratória de cunho quali-quantitativo, será realizado junto aos ato-res que constituem o objeto de estudo (estudantes, universidade e empresas). Os instrumentos de pesquisa semi-estruturados (etapa inicial) e estruturados com questões fechadas (segunda etapa) serão aplicados aos estudantes, professores e empresários, buscando-se elaborar o perfil do gestor da informação e assim subsidiar eventuais reformulações no currículo do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Pelas conclusões preliminares infe-re-se que o mercado não possui clareza em relação às competências desejadas para o gestor da informação, bem como as instituições de ensino necessitam de maior certeza se seus currícu-los atendem às demandas. Com os dados já levantados é possível concluir que a gestão da informação propicia mais competitividade às organizações.

**PalavrasChave:** Gestão da Informação, Competências, Competitividade, Gestor da Informação

## 1 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 Alvin Toffler denominou como “Terceira Onda”, uma “sociedade superindustrial” 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 e, além disso, demonstrar 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. Portanto, 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 implica, necessariamente, em 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.

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 implica 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. Ou seja, 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, p. 19).

Além de poder contribuir para a estratégia das organizações, a gestão da informação pode contribuir, também, de forma tático-operacional, possibilitando mudanças significativas na forma como as organizações são gerenciadas. Pois, ainda segundo Lévy (1996, p. 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. Porém, 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, p 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, p. 39).

No presente trabalho aborda-se 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.

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 idéias 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, p. 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. Porém, mesmo as próprias empresas atuantes no mercado não sabem especificar suas necessidades e, muitas vezes, 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. Porém, esses conceitos serão tratados ao longo deste estudo 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, portanto, deve ser ainda discutido e analisado sob diferentes perspectivas, como se propõe nesse caso.

## 2 A Gestão da Informação

Antes de conceituar-se gestão da informação é importante compreender que as informações representam um recurso organizacional estratégico<sup>1</sup>. 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. Porém, o que é gestão da informação? O que ela deve fazer? Quais suas principais atribuições dentro das organizações? É o que se verá na continuação.

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, p. 307), “o *Bureau of Labor Statistics* define trabalho da informação como o trabalho que envolve principalmente a criação ou o processamento de informação”.

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, p. 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. Mas, 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, p. 23). Assim, é necessário identificar 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 veremos 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, p. 22), “os processos empresariais refletem as maneiras específicas pelas quais as organizações coordenam o trabalho, a informação e o conhecimento”.

Para Rezende (1999, p. 71), independentemente da existência de recursos de Tecnologia da Informação - TI ou de Sistemas de Informação - 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

---

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

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, p. 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 idéia 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, ainda, de conhecimento dentro das organizações, de forma que possibilite o atingimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico das mesmas.

Segundo Davenport e Prusak (1998), quando existe um executivo que assume a gestão da informação das organizações ocorre à 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, p. 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 Tapanoff (2001, p. 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 (2003), 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.

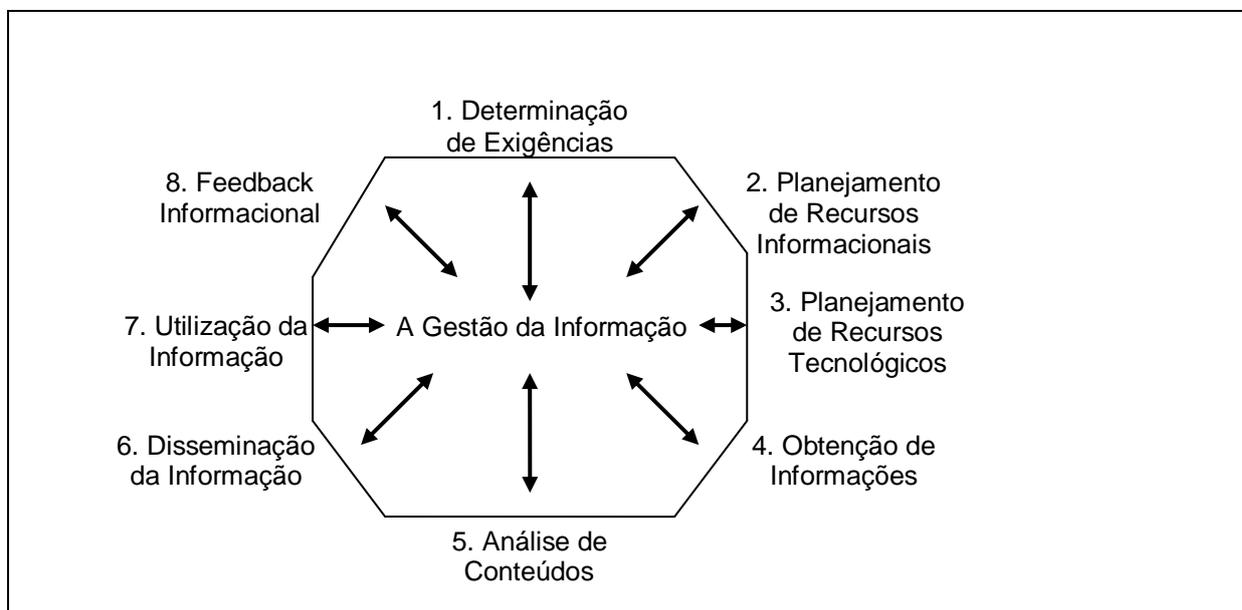


FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
 Fonte: Adaptado de CHOO (2003, p. 404)

### 3 Competências do Gestor de Informações

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

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

Porém, 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 necessário 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. Para tanto, 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 (MINIAURÉLIO, 2004).

Porém, 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, *apud* GRAMIGNA, 2007, p.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, p.68), competência implica em “tomar iniciativa”, em “assumir responsabilidade”, por parte do indivíduo “diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Montmollin (1984, *apud* GRAMIGNA, 2007, p.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, *apud* GRAMIGNA, 2007, p.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”.

Todos os conceitos apresentados trazem em comum um aspecto chave: o ser humano como diferenciador ao sucesso organizacional, pela agregação de valor em sua ação. Ou seja, 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 interligam 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.

## **Metodologia**

Para a realização dessa pesquisa, considerando-se a dicotomia existente entre Indução e Dedução, opta-se pelo método cartesiano, que permite a junção da **intuição** com a **dedução** possibilitando “descobrir conjuntos de verdades ordenados racionalmente” (OLIVEIRA, 200, p. 62), chamada de **heurística** (encontro entre a intuição inventiva e a lógica dedutiva); uma vez que “o pesquisador em nível de pós-graduação e o cientista encontram isso no método científico” (*idem*).

É uma **pesquisa aplicada quantitativa e qualitativa** (SILVA e MENEZES, 2000, p. 20). A pesquisa caracteriza-se, essencialmente, como **exploratória**. Foi realizado, primeiramente, um levantamento bibliográfico. Na seqüência, foram construídos os instrumentos de pesquisa: questionários; e – entrevistas a serem aplicados aos diferentes atores do processo (aplicaram-se dois questionários a professores e seis a alunos). **Posteriormente**, serão levantados os dados referentes a situação das organizações (públicas e privadas), no que diz respeito às suas práticas de gestão da informação. Serão realizados 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.

## **Resultados**

O profissional desejado pelo mercado necessita de uma sólida formação teórica e prática, dinamismo, comprometimento, boa vontade, saber trabalhar em equipe e saber formar e

conduzir “times” de trabalho vencedores. Não se pode esquecer que o homem é o centro de todas as atividades e disciplinas; em 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, ainda, 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.

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 do conhecimento ainda muito nova, exigindo disposição empreendedora e criatividade.

Porém, ainda 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 trás, implicitamente, o conceito de que o fator humano é a chave para cadeias bem gerenciadas.

Em resumo, o perfil desejado do Gestor de Informação pelas Instituições de Ensino e pelas organizações entrevistadas previamente está demonstrado no Quadro 01.

- 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;
- 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.

#### QUADRO 01: PERFIL DESEJADO PARA O GESTOR DA INFORMAÇÃO

Fonte: elaborado a partir de resultados prévios de pesquisa

Ou seja, não é possível, no século XXI, manter-se os padrões que nortearam os serviços de informação ao longo do século XX. É preciso de um gestor com novas competências.

#### Conclusões

O estudo, ainda, em fase insipiente demonstra que o gestor da informação é um profissional capaz de atuar em ambiente de qualquer natureza (públicos ou privados) em diferentes fases do ciclo de gestão da informação. Na fase de identificação de necessidades ele desenvolve instrumentos, analisa e aponta caminhos para as demandas de informação da organização. Na fase de coleta de informações, a partir das competências adquiridas na sua formação ele deverá ser capaz de identificar, avaliar e propor as melhores fontes consoantes às necessidades previamente identificadas. Apoio no conhecimento de tecnologias de informação e ferramentas de análise ele deverá ser capaz de agregar valor às informações coletadas e tratadas para a tomada de decisão. Na fase de disseminação de informação, o profissional poderá contribuir na construção de produtos de informação tendo sempre em consideração os elementos cognitivos, ergonômicos e de design da informação. As ferramentas de avaliação de uso de informação e satisfação do cliente/usuário devem ser utilizadas pelo gestor em todas as etapas do ciclo e especialmente como elemento de avaliação do sistema.

Espera-se que os resultados deste estudo possam trazer contribuições para currículo do curso de gestão da informação, como também dar maior visibilidade ao trabalho desse profissional.

Acredita-se que o mapeamento de competências, tendo em vista aprimorar o perfil desejado do gestor da informação será o elo de ligação entre a universidade e as organizações que empregam este profissional.

#### Referências Bibliográficas

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRAGA, Ascensão. **A Gestão da Informação**. Disponível em [http://www.ipv.pt/millenum/19\\_arq1.htm](http://www.ipv.pt/millenum/19_arq1.htm), acesso em 19/07/2007.
- CAIÇARA Jr., CÍCERO. **Sistemas Integrados de Gestão – ERP**: uma abordagem gerencial. Curitiba: Ed. IBPEX, 2006.
- CHOO, Chun Wei. **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.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

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

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

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

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

HIRATA, Helena. Entre trabalho e organização, a competência. In: ZARIFICAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

KELLY, Tom. Professor Eletrônico. **Revista Exame**, São Paulo, v. 724, n. 20, 04 de Outubro de 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação com Internet**. 4.. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, n. 28, p. 1-4, 1973.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis; ORQUIZA, Liliam Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos. Curitiba: FESP, 2002.

MELLO, Guiomar Namó de. **Afinal, o que é competência?** Disponível em [http://novaescola.abril.com.br/ed/160\\_mar03/html/com\\_palavra.htm](http://novaescola.abril.com.br/ed/160_mar03/html/com_palavra.htm), Acesso em 17/11/2007.

MINIAURÉLIO Eletrônico. Curitiba: Positivo Informática, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

PARASURAMAN A., BERRY Leonard L. **Serviços de Marketing**: Competindo através da qualidade. 3. ed. São Paulo: Maltese, data?

PFEFFER, Jeffrey. Chega de Conversa Fiada. **Revista Exame**, São Paulo, v. 724, n. 20, 04 de Outubro de 2.000.

RAZZOLINI Fº, Edelvino.

RAZZOLINI Filho, Edelvino; ZARPELON, Márcio I. **Dicionário de Administração de A a Z**. 2.. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

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

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

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão Estratégica de Conhecimento e Competências**: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SENDOV, Blagovest H. Entrando na Era da Informação. In: Dámbrosio, U. **Filosofia, Educação e Comunicação**: uma coletânea de Textos. Brasília: Ed. da UnB, 1994.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

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

TAPARANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

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

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