

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO

ADRIANA GOMES PEREIRA

**O POTENCIAL DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO  
EM INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Niterói  
2006

ADRIANA GOMES PEREIRA

**O POTENCIAL DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO  
EM INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> REGINA DE BARROS CIANCONI

Niterói  
2006

P436p Pereira, Adriana Gomes

O potencial de atuação do bibliotecário em inteligência organizacional / Adriana Gomes Pereira. – Niterói, 2006.

81 f. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso ( Graduação em Biblioteconomia e Documentação) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

Bibliografia: f.64-69

1. Bibliotecário. 2. Competências e Habilidades.  
3. Inteligência Organizacional. I. Título.

CDD 023.4

ADRIANA GOMES PEREIRA

**O POTENCIAL DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO  
EM INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia

Aprovado em \_\_\_\_\_ de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Regina de Barros Cianconi – Orientadora  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof.<sup>a</sup>. Ms. Sandra Borges Badini  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Sandra Lúcia Rebel Gomes  
Universidade Federal Fluminense

Niterói  
2006

Dedico este trabalho à minha mãe por todo esforço, carinho e dedicação, durante todos os dias da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela força que sempre me deu em todos os momentos da minha vida.

À minha família pelos valores éticos e morais que me foram ensinados e pela educação que me proporcionou chegar a Universidade e agora concluí-la.

Em especial à minha segunda família, Luís Adelson Dantas, Antônio Adelson Dantas e Virgínia Monteiro de Barros Dantas, pela compreensão, incentivo, dedicação e apoio inestimável, durante todos esses anos que estive na Universidade, que se não fosse eles não chegaria tão longe.

À professora, orientadora e amiga, Regina de Barros Cianconi, pela orientação, confiança e incentivo para a realização deste trabalho, que muito me ajudou desde a fase do projeto de pesquisa.

A todos os colegas de trabalho e todas as pessoas que me ajudaram de alguma forma, dispondo do seu tempo para dar sua contribuição. Em especial aos bibliotecários Rogério Romeu Lins, Elda Maria Marques e Luiza Cristina Gonçalves Mello Berwanger, que muito contribuíram para meu conhecimento profissional.

À bibliotecária Gilda Maria Rolim pelo incentivo, compreensão e por tudo que me ensinou.

Ao Gerente Gilberto Bellas de Souza e a Coordenadora Eloísa Elena Sobral pelo incentivo e compreensão, permitindo minha ausência no estágio, durante o tempo que precisei para a realização da minha pesquisa.

À todas as minhas amigas da Faculdade, por todo apoio, colaboração e incentivo que me ajudaram a chegar até aqui.

A todos os professores que, gentilmente, se dispuseram a responder minha pesquisa, permitindo-me levar a cabo este trabalho.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Percebe-se, na Sociedade da Informação, que a atividade informacional está presente em todos os ambientes informacionais e não apenas em bibliotecas, abrindo campo para inúmeras profissões da informação, mas com um *core* comum, o ciclo informacional”

(Kira Tarapanoff)

## RESUMO

Devido à competitividade acirrada que vem assolando as organizações, estas, para sobreviverem, necessitam, cada vez mais, de profissionais com competências, habilidades e atitudes que estejam alinhadas à estratégia empresarial. Neste sentido, foram identificadas as competências e habilidades essenciais para atuar em Sistemas de Inteligência Organizacional e as competências e habilidades do profissional bibliotecário, traçando um paralelo entre elas, com o intuito de identificar se o bibliotecário está potencialmente capacitado para atuar nesse mercado. Para atingir este objetivo, foi pesquisada literatura sobre os temas envolvidos, analisados programas de cursos e foram aplicados questionários aos professores do curso de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense. Verificou-se que o bibliotecário está apto a atuar em cargos que tenham entre suas exigências formação relacionada ao gerenciamento da informação. Sugeriu-se, porém, que o bibliotecário, através de cursos de especialização em Inteligência Organizacional, fundamente e amplie sua formação profissional, fazendo desse mercado especializado de informação uma nova área de atuação.

Palavra-chave: Inteligência Organizacional. Informação estratégica. Competências e habilidades. Bibliotecário.



## **ABSTRACT**

Due to the heavy competition performed by the organizations, they need to survive, even more, employees with competences, skills and attitudes following the companies strategy. Therefore, it was identified the essentials competences and skills to act in the Organizational Intelligence and the competences and skills of the librarian professional, relating both, with the intent of identify if the librarian is potentially capable to act on the market. To pursue this objective, a bibliographic review related to this subject was done, the Librarian program courses were analyzed and also a questionnaire was applied to the professors of the Librarian course of the Fluminense Federal University. It was verified that the librarian is apt to act as professional who needs information management background. However, it was suggested that the librarian, through out specialization courses of Organizational Intelligence, establish and extend his professional background, bringing this specialized market of information a new area of actuation.

Key-words: Organizational Intelligence, Information Management, competences and skills, Librarian

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dado, Informação e Conhecimento .....	19
Quadro 2	Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva .....	23
Quadro 3	Evolução histórica da atividade de Inteligência Competitiva no Brasil .....	28

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas do Sistemas de Inteligência Organizacional .....	34
Figura 2	Dimensões da competência .....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABRAIC</b>	- Associação de Analistas de Inteligência Competitiva
<b>ANP</b>	- Agencia Nacional do Petróleo
<b>CBO</b>	- Classificação Brasileira de ocupações
<b>CEIC</b>	- Curso de Especialização em Inteligência Competitiva
<b>CEPE</b>	- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
<b>CG</b>	- Gestão do Conhecimento
<b>CIA</b>	- Central Intelligence Agency
<b>COPPE</b>	- Comissão dos Programas de Pós- Graduação em Engenharia
<b>CRIE</b>	- Centro de Referência em Inteligência Empresarial
<b>EMBRAER</b>	- Empresa Brasileira de Aeronáutica
<b>FINEP</b>	- Financiadora de Estudos e Projetos
<b>IBC</b>	- International Business Communication
<b>IBICT</b>	- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
<b>IC</b>	- Inteligência Competitiva
<b>INT</b>	- Instituto Nacional de Tecnologia
<b>IO</b>	- Inteligência Organizacional
<b>MBKM</b>	- Master on Business and Knowledge Management
<b>PETROBRAS</b>	- Petróleo Brasileiro S.A.
<b>SEBRAE</b>	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
<b>SIC</b>	- Sistema de Inteligência Competitiva
<b>SIO</b>	- Sistema de Inteligência Organizacional
<b>UFF</b>	- Universidade Federal Fluminense
<b>UFRJ</b>	- Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE DA NFORMAÇÃO</b> ....	18
2.1 HISTÓRICO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	23
2.2 FINALIDADE DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	25
<b>3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NO BRASIL</b> .....	28
<b>4 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> .....	32
4.1 ETAPAS DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	34
4.1.1 Planejamento e coordenação.....	35
4.1.2 Coleta, processamento e armazenamento da informação .....	36
4.1.3 Análise e validação da informação .....	37
4.1.4 Disseminação e uso da informação .....	38
4.1.5 Avaliação do processo .....	39
4.2 INFORMAÇÕES UTILIZADAS NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	40
<b>5 RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS NO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> .....	43
5.1 A CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES .....	45
<b>6 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO BIBLIOTECÁRIO E SUA CORRESPONDÊNCIA COM AS EXIGIDAS PELOS SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL – SIO</b> .....	53
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICES</b> .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade da informação<sup>1</sup>, que tem entre suas características a economia globalizada e emprego intensivo de novas tecnologias da informação, provocando rápidas mudanças no mundo e trazendo desafios para as organizações, molda-se um novo cenário econômico, exigindo investimento em monitoramento sistemático das informações e incentivo à geração de novos conhecimentos, de modo a possibilitar que empresas e governos se antecipem às ameaças do mercado, identificando novas oportunidades e subsidiando decisões estratégicas.

Esse monitoramento do ambiente para subsidiar as decisões é denominado na literatura “inteligência organizacional”, “inteligência competitiva” , “inteligência empresarial”, inteligência de negócios”, “inteligência corporativa” , “vigilância tecnológica”, com conceitos que por vezes apresentam pequenas variações de foco. O termo adotado neste trabalho foi inteligência organizacional (embora a expressão inteligência competitiva – IC seja a mais comumente usada na literatura), por ser mais abrangente, incluindo “tanto a inteligência usada com fins lucrativos, como a realizada com fins de sobrevivência organizacional ou de melhoria e manutenção da qualidade de produtos e serviços em qualquer área”, como afirma Cianconi (1999, p 54).

---

<sup>1</sup> Segundo Legey e Albagli (2000,p.1) a sociedade da informação está associada a um conjunto de profundas transformações a partir das últimas décadas do século XX, que ocorrem em dimensões distintas da vida humana em sociedade, tornando a informação e o conhecimento elementos estratégicos, dos pontos de vista econômico-produtivo, político e sócio-cultural. É também caracterizada pela intensa utilização de tecnologias de transmissão, armazenamento de dados e informações a baixo custo, acompanhadas por inovações organizacionais, sociais e legais.

Percebe-se que a informação atualmente possui grande valor e o emprego da “inteligência” tem o papel de torná-la estratégica para a tomada de decisão

Para tanto, é preciso que as organizações invistam em Sistemas de Inteligência Organizacional (SIO), que requerem profissionais capacitados para o desenvolvimento de suas atividades.

Neste sentido, Choo (1998 apud TARAPANOFF, 2000, p.22) afirma que bibliotecário, por seu conhecimento de organizar a informação dentro de sistemas e estruturas informacionais de modo que facilite o seu uso, é considerado um especialista da informação. Porém, aqueles que trabalham em organizações e centro de documentações sempre estiveram às margens das funções mais importantes das organizações ou empresas, servindo apenas como *staff de apoio*. Afirma, contudo, que este profissional possui as habilidades que são muito necessárias para efetivamente adquirir, organizar e distribuir informação e coloca que “as organizações (inteligentes) não podem se dar o luxo de prescindir de sua contribuição e participação em atividades estratégicas.”

Posição que é corroborada por Guimarães (1997) quando afirma que novos mercados profissionais surgem e que as atividades do bibliotecário não estão mais restritas aos limites físicos de uma biblioteca e de uma coleção como era antigamente, pois agora o uso difundido da tecnologia a serviço da informação transpõe as barreiras físicas e institucionais e as suas atenções passam a se voltar para o cliente interativo.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupação - CBO<sup>2</sup> (BRASIL, 2002), os profissionais da informação são aqueles que

disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria.

O documento citado determina que os profissionais da informação devam apresentar tais competências para desempenhar suas funções com eficiência.

Diante do exposto, esta pesquisa objetivou identificar no processo formativo do profissional bibliotecário, capacitação para lidar com a informação estratégica, de forma que possa atuar em Sistemas de Inteligência Organizacional, visto a importância da competitividade das organizações públicas e privadas para o desenvolvimento e bem estar de um país.

Escolheu-se a atividade de Inteligência Organizacional por ser esta uma área que tem como matérias primas o dado, a informação e o conhecimento, elementos que são também objeto de estudo da Biblioteconomia.

---

<sup>2</sup> A CBO é o documento do Ministério do Trabalho e Emprego que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro.



A metodologia utilizada compreendeu: pesquisa bibliográfica sobre Inteligência Organizacional, de modo a identificar seus processos e as competências e habilidades exigidas para atuar na área. Também foi pesquisada literatura nas áreas de educação e psicologia, visando conceituar competências e habilidades.

Para identificar as competências e habilidades esperadas do profissional bibliotecário, procurando estabelecer as vinculações entre o esperado pelo mercado de Inteligência Organizacional e o esperado pela formação profissional na área de Biblioteconomia, foram analisados documentos do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Como parâmetro para a análise comparativa foi realizado um estudo exploratório no Curso de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense, através da análise de programas de curso e de questionários aplicados aos professores, indicando para cada disciplina as competências e habilidades que procuram formar nos alunos. Tais competências e habilidades foram comparadas àquelas identificadas nos documentos do MEC e CBO, e ainda às competências e habilidades exigidas para atuar com Sistemas de Inteligência Organizacional.

Procurando assim confirmar a hipótese de que o profissional de Biblioteconomia recebe formação compatível com alguns dos perfis necessários para atuação em parte do processo de Inteligência Organizacional.

---

O trabalho está dividido em 7 capítulos. O 1º é a Introdução, com breve apresentação sobre o tema estudado; o 2º capítulo fala da Inteligência Organizacional na Sociedade da Informação, apresentando seu conceito, histórico e finalidade; o 3º aborda a Inteligência Organizacional no contexto brasileiro; o 4º fala sobre o Sistema de Inteligência Organizacional (SIO), suas etapas e os tipos de informações e fontes utilizadas em seu processo; o 5º fala sobre os recursos humanos envolvidos nestes Sistemas e conceitua habilidades e competências; o 6º estabelece um paralelo entre habilidades e competências do bibliotecário com as habilidades e competências requeridas para atuar em SIO, fechando com o 7º capítulo que são as reflexões finais.

## **2 INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**

O mundo vem passando por grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas, que afetam todos os níveis sociais e colocam as organizações frente a desafios, diante de um mercado extremamente dinâmico e competitivo, fruto principalmente de uma globalização de mercado que possibilitou a queda das barreiras comerciais, permitindo maior integração dos negócios e rápidas transformações nos processos produtivos. Além disso, neste novo cenário mundial, devido especialmente ao desenvolvimento de tecnologias da informação, presenciou-se a transição de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada ao setor de serviços, embasada principalmente no conhecimento e na informação, que passaram a ser recursos estratégicos deste novo paradigma.

As organizações defrontam-se diariamente com muitos dados, mas poucas informações sobre o ambiente competitivo. Para alcançarem o sucesso, estas precisam obter um completo conhecimento daquilo que estão enfrentando. O monitoramento sistemático de informações e conhecimentos no auxílio à tomada de decisão se faz necessário dentro das organizações, pois o gerenciamento da informação e sua transformação em inteligência são fatores críticos de sucesso para que se mantenham competitivas neste ambiente de constantes transformações no qual estão inseridas.

Esta atividade que visa coletar, organizar e disseminar informações sobre o ambiente em que as organizações se inserem, recebe o nome, entre outros termos, de Inteligência Organizacional.

Neste contexto é importante conceituar dado, informação e conhecimento, que são insumos básicos para o processo de Inteligência Organizacional.

No quadro 1, a seguir é apresentada comparação entre os três conceitos, com base na literatura.

QUADRO 1: Dado, Informação e Conhecimento

<b>Dado</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis, contextualizados.	Dados assimilados dotados de relevância e propósitos	Idéia geradas na mente humana, implica em ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente processado por máquinas</li> <li>• Freqüentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> <li>• Independe de contexto ou da assimilação por parte dos usuários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É provida de significado</li> <li>• Pressupõe assimilação, entendimento pelo receptor.</li> <li>• Pode ser transferida</li> <li>• Facilmente duplicável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve o relacionamento do ser humano com o mundo exterior</li> <li>• Freqüentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> <li>• É cumulativo</li> <li>• Representa a soma de experiência do indivíduo ou da coletividade</li> </ul>

Fonte: Baseado em Cianconi (2003) ; Davenport (1998); Setzer(2002)

De acordo com Silva (2003) a maior diferença entre dado, informação e conhecimento é que o primeiro é bruto, sem contextualização; já a informação é contextualizada e o conhecimento é processado na mente do indivíduo, e esse processamento se dá de acordo com a bagagem de conhecimento tácito já existente.

E inteligência organizacional, mediante diversos conceitos de diferentes autores, pode ser entendida como um processo contínuo sistemático de coleta, tratamento e análise da informação sobre o ambiente externo, em que a informação com valor agregado é transformada em inteligência e disseminada aos usuários do sistema em apoio a tomada de decisão, objetivando alcançar vantagens competitivas.

Para Battaglia (1999) Inteligência Organizacional é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças do mercado e também novas oportunidades, através da informação validada para a tomada de decisão.

De acordo com a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (2003) a Inteligência Competitiva, é um processo informacional pró-ativo que leva à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Consiste em um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Conforme a definição de Tyson (1998 apud ARAÚJO; CÂNDIDO; SILVA FILHO, 2004) a Inteligência Organizacional pode ser entendida como o conhecimento sobre o ambiente externo da organização, aplicado a processos de tomada de decisão, tanto no nível estratégico como tácito, visando a consecução dos objetivos da organização e a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Costa e Silva (2002) afirmam que a essência da inteligência organizacional é o manuseio da informação sobre mercados, clientes e concorrentes e ainda as informações sobre as tendências externas, políticas e socioeconômicas, que são oriundas tanto de comunicações verbais como escritas tais como documentos oficiais e pessoais ou entrevistas, relatos de reuniões e programas de tv e rádio.

Segundo Cianconi (1999, p.54) a Inteligência Organizacional consiste em uma forma específica de gestão da informação, em que a ênfase é no ambiente competitivo, no conhecimento dos aspectos que podem causar impacto nos pontos fortes e fracos das organizações, no conhecimento do perfil e atuação dos concorrentes e no mapeamento do meio para identificar sinais de mudança.

Torna-se necessário também, conceituar os termos “gestão da informação” e “gestão do conhecimento”, já que estas atividades estão estreitamente relacionadas com a inteligência organizacional, diferenciando, porém, a complexidade das ações despendidas, pois, como afirma Valentin et al (2003) a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, a gestão do conhecimento trabalha, principalmente, no âmbito do conhecimento tácito e a Inteligência Organizacional trabalha tanto com o conhecimento tácito quanto com o explícito, tendo como maior complexidade o fato de ter que estabelecer relações e interconexões entre as duas formas de gestão.

A gestão da informação consiste na atividade de seleção, organização, coordenação, controle, processamento, comunicação e disseminação, tanto de informações formais como informais - conhecimento explícito.

A gestão do conhecimento, de acordo com a definição de Cianconi (2003) consiste em ações sistemáticas para facilitar o compartilhamento de conhecimento. Estas ações estão ligadas ao processo de criação, de organização, difusão e uso do conhecimento e envolve políticas, metodologias e tecnologias para mapear, avaliar e compartilhar tais conhecimentos.

Valentim e Gelinski (2005) enfatizam que no processo de Inteligência Organizacional, a gestão do conhecimento é responsável pela administração do conhecimento produzido na organização, atuando junto aos fluxos informais, e tendo como foco o capital intelectual da organização.

A gestão do conhecimento atua essencialmente nos fluxos informais de informação e no conhecimento tácito, resgatando informações internas fragmentadas e transformando-as em representações estruturadas e significativas (conhecimento explícito) capaz de auxiliar o processo de inteligência competitiva, assim como corrigir ações em situações críticas, identificar oportunidades e gerar atividades antecipativas frente à concorrência.(VALENTIN et al., 2003)

Desta maneira, pode-se afirmar que gestão da informação e gestão do conhecimento são as bases para a Inteligência Organizacional. Seu efetivo aproveitamento subsidia a Inteligência Organizacional, permitindo segurança nos processos decisivos. E que a Inteligência é uma atividade especializada, que visa auxiliar a tomada de decisão. Conforme exposto na literatura da área, Inteligência

Organizacional é o nome tanto da atividade, como do produto que esta atividade produz e ainda o nome da área em que ela é produzida.

Diante dos conceitos anteriormente apresentados, Valentim (2002) estabelece relações entre eles e propõe uma definição mais integrada dos conceitos no quadro 2, a seguir:

QUADRO 2 : Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional

<i>Gestão da Informação</i>	<i>Gestão do Conhecimento</i>	<i>Inteligência Competitiva</i>
<b>Foco: Negócio da Organização</b>	<b>Foco: Capital Intelectual da Organização</b>	<b>Foco: Estratégias da Organização</b>
<p>Prospecção, seleção e obtenção da informação.</p> <p>Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação.</p> <p>Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação Disseminação e mediação da informação ao público interessado.</p> <p>Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação</p>	<p>Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento.</p> <p>Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação</p> <p>Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação.</p> <p>Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional</p> <p>Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas</p>	<p>Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização</p> <p>Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais</p> <p>Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas</p> <p>Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão</p> <p>Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão</p>
<b>Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação</b>	<b>Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação</b>	<b>Trabalha com os dois fluxos de informação formais e informais</b>

Fonte : Valentin (2002)

## 2.1 HISTÓRICO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A abordagem de Inteligência Organizacional, como um processo de monitoramento de informações dentro das organizações é ainda recente, surgindo



somente na década de 80 como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico e as atividades de marketing e informação. Porém, a prática de Inteligência Organizacional não é nova. Sua origem remete à Inteligência Clássica, em que eram utilizadas com fins militares e políticos. Na década de 50 foi utilizada na reconstrução de países europeus e também no Japão, na mesma época e com os mesmos objetivos. Nos Estados Unidos começou a ser utilizada na década de 80, com o fim da Guerra Fria, liderada pelos ex agentes da CIA.

Segundo Cronin e Davenport (1993 apud CIANCONI, 1999) o conceito de Inteligência aplicado à empresa vem da Inteligência Social. Afirmam que tanto a Inteligência Social quanto a Inteligência Organizacional fazem uso inteligente da informação para atingir determinados fins, porém, a primeira aplica-se a países e nações, e a segunda aplica os mesmos princípios às organizações.

De acordo a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (2003) a Inteligência Organizacional, tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamentais, cujo principal objetivo era identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. E as ferramentas utilizadas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo também incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas por três diferentes áreas: (1) Ciência da informação, principalmente no que diz respeito às suas ferramentas de gerenciamento de informações formais. (2) Tecnologia da Informação, enfatizando as suas ferramentas de mineração de dados e (3) Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

Várias definições históricas são apresentadas acerca do termo Inteligência, concluindo-se que a abordagem teórica adotada nos ambientes dos negócios é baseada na atuação militar e diplomática, de onde surgiram conceitos tais como estratégia, tática e inteligência. E assim como nessas áreas, o objetivo do uso da inteligência nas organizações é vencer os inimigos (concorrentes) e / ou sobreviver.

Porém, é importante destacar que apesar da Inteligência Organizacional ser originária das atividades voltadas para a obtenção ilegal de informações secretas – espionagem industrial, na atualidade, o conceito passa a ser considerado pela sociedade civil no mundo dos negócios de forma sistemática e ética, em que as informações são obtidas de forma legal, através de fontes públicas de informação.

## 2.2 FINALIDADE DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Diante de um ambiente altamente competitivo e de rápidas mudanças, é necessário que freqüentemente sejam tomadas decisões em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou ainda a algum objetivo a ser alcançado. Neste sentido, o uso da Inteligência em tempo hábil pode levar a melhor tomada de decisão. A Inteligência, como um produto gerado pelo Sistema de Inteligência Organizacional, tem como principal finalidade, portanto, auxiliar os agentes de decisão.

E, conforme afirma Cianconi (1999), ela pode auxiliar de várias maneiras, uma delas é na tomada de decisões e elaboração de planos estratégicos. Também pode ser

utilizada para estimular o comportamento estratégico; para identificar competidores no mercado e a conhecer seus pontos fortes e fracos, identificando desafios, riscos e oportunidades de negócios. Além do mais, a Inteligência Organizacional reduz a incerteza e fornece subsídios para prever como as forças externas poderão prejudicar ou incrementar o negócio / atividade.

O uso da Inteligência Organizacional proporciona às organizações um aumento da competitividade no mercado, através de um melhor entendimento dos competidores e do ambiente competitivo em que está inserida.

O significado atual de competitividade engloba não somente a excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos; compreende, também, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades, e superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação de conhecimento (CANONGIA et al., 2004).

Para, Valentin et al. (2003), a Inteligência Organizacional é fundamental à organização sob vários aspectos, entre eles, para ajudar às pessoas a desenvolverem suas atividades profissionais; auxiliar as unidades de trabalho no planejamento das ações táticas e operacionais. Também são úteis aos setores estratégicos ao definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização. Além disso, a Inteligência Organizacional supre necessidades de informação, em diferentes níveis de complexidade, da organização como um todo.

A Inteligência Organizacional se refere ao monitoramento e análise de dados do ambiente da concorrência, com o objetivo de gerar informações úteis para o processo

decisório e para o planejamento estratégico empresarial, levando a organização a obter visão estratégica e vantagem competitiva.

### 3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

A Inteligência Organizacional, utilizada como uma importante ferramenta no mundo dos negócios, chega ao Brasil a partir da década de 90, sendo mais difundida a partir de ano 2000.

De acordo com Gomes e Braga (2001) o motivo que levou as organizações brasileiras a investirem em Sistemas de Inteligência Organizacional foi a abertura do mercado às empresas estrangeiras, em que as subsidiárias importavam das filiais seus modelos de Inteligência Organizacional, estando com isso mais bem preparados que as organizações nacionais, que se viram despreparadas a enfrentarem no mesmo nível a forte concorrência internacional.

A Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC (2003) apresenta a evolução histórica da atividade de Inteligência Organizacional no Brasil, desde a década de 90 até o ano de 2003, que está sintetizado no Quadro 3, a seguir:

QUADRO 3: Evolução histórica da atividade de Inteligência Competitiva no Brasil.

<b>Década de 90</b>	<u>Início da década</u> – crescimento dos investimentos em IC no mundo, principalmente das ferramentas em Business Intelligence - BI. <u>Meados da década</u> – início dos investimentos no Brasil.
<b>Ano 1997</b>	Realização do primeiro treinamento de IC no Brasil: Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), fruto de parceria firmada entre INT/ IBICT /UFRJ e a Universidade de Marseille (França).
<b>Ano 1998</b>	Instalação do CEIC em Brasília.
<b>Ano 1999</b>	Primeiro evento de IC no Brasil: realização do 1o. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. (GC) no Rio de Janeiro, promovido pela Finep. Inauguração de representação (denominada Capítulo) da SCIP – Society of Competitive Intelligence Professional no Brasil, com coordenação localizada em São Paulo.

<b>Ano 2000</b>	<p>Criação da ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, em 15 de abril de 2000, por ex-alunos do CEIC e ex-integrantes do Serviço de Inteligência brasileiro, em Brasília.</p> <p>Realização do 1º Seminário sobre Inteligência Competitiva, promovido pelo International Business Communication - IBC, em São Paulo (primeira iniciativa privada de capacitação em Inteligência Competitiva e segundo evento de IC no Brasil).</p>
<b>Ano 2001</b>	<p>Lançamento do site da ABRAIC.</p> <p>Realização do terceiro evento sobre Inteligência Competitiva no Brasil – 2º Seminário de IC, promovido pelo IBC, em São Paulo, com o apoio da ABRAIC: início da atuação da associação como disseminadora de eventos sobre IC.</p> <p>Realização do 2º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva, apoiado pela ABRAIC, em Florianópolis – o evento contou com mais de 500 participantes.</p> <p>Lançamento dos primeiros livros sobre Inteligência Competitiva no Brasil e em língua portuguesa – Inteligência Empresarial: atacando e defendendo, de Hélio Vaitsman, publicado pela editora Interciência; Inteligência Competitiva de Mercado, de Rogério Garber, publicado pela editora Letras; Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo, de Fabiane Braga e Elizabeth Gomes, publicado pela editora Campus.</p>
<b>Ano 2002</b>	<p>Crescimento significativo da discussão de IC no Brasil – realização de diversos eventos sobre IC: IBC (3o. seminário), 3o Workshop Brasileiro de IC e GC, Seminários de IC promovidos pelo IIR e pela ADPO, além do surgimento de treinamentos em nível de pós-graduação e de apresentações de cases e da discussão de conteúdos sobre o tema (Todos esses eventos e treinamentos contaram com apoio da ABRAIC, que se consolida como principal disseminadora de IC do Brasil).</p> <p>Lançamento do Código de Ética e do Código de Conduta da ABRAIC – primeira discussão sobre a conduta ética profissional de Inteligência Competitiva.</p> <p>Surgimento de empresas prestadoras de serviços e consultoria no âmbito da IC.</p> <p>Realização da primeira pesquisa coordenada pela ABRAIC para delinear o perfil do profissional de IC no Brasil.</p> <p>Publicação das primeiras traduções de livros sobre Inteligência Competitiva para a língua portuguesa – Inteligência Competitiva na Prática, de John Prescott e Stephen Miller, publicado pela editora Campus; O Milênio da Inteligência Competitiva, de Jerry Miller, publicado pela editora Artes Médicas (clássicos de IC no mundo).</p> <p>Lançamento do primeiro livro em português que mostra a relação entre Inteligência Competitiva e Cenários Prospectivos, de Marcial e Grumbach (2002).</p>
<b>Ano 2003</b>	<p>Introdução da IC como disciplina optativa em cursos de graduação – Administração e Comunicação, especialmente no Rio de Janeiro e em Brasília.</p> <p>Crescimento significativo do número de eventos e cursos de pós-graduação em Inteligência Competitiva – Destaquem-se dois eventos: o 4o. Workshop de IC e GC e o 4o. Seminário sobre IC (este realizado pelo IBC), ambos em São Paulo, que deram início à apresentação de cases brasileiros e da discussão acirrada sobre o tema, revelando o interesse crescente sobre o assunto.</p> <p>Primeiro doutoramento em IC no Brasil (Universidade Federal de Santa Catarina) titulação obtida por ex-agente do Serviço Nacional de Inteligência. O fato marca o início do compartilhamento de conhecimento entre a Inteligência de Estado e a Academia, a exemplo do que ocorreu na Suécia na década de 50 (Kahanner, 1996: 189).</p> <p>Instituição, pela ABRAIC, do dia 6 de setembro como data comemorativa do “Dia do Profissional de Inteligência Competitiva”. Elaboração da segunda pesquisa coordenada pela ABRAIC para delinear o perfil do profissional de IC no Brasil.</p> <p>Realização do primeiro estudo de futuro voltado para a Inteligência Competitiva – coordenado pela ABRAIC.</p> <p>Início da formulação de glossário sobre IC e formulação de perfil e capacitação básica para o profissional de IC – estudo em andamento com discussões mensais nos fóruns de IC coordenados pela ABRAIC. Site da ABRAIC torna-se referência em IC em língua portuguesa, segundo o site de busca Kartoo.</p>

Fonte: ABRAIC (2003)

Algumas organizações que praticam Inteligência Organizacional, implantadas no Brasil, são citadas na literatura. Observa-se que a maioria dessas organizações é filial de multinacionais, apesar de haver também empresas totalmente brasileiras que já perceberam a importância desta função.

Dentre as empresas de consultoria destacam-se a Accenture, Ernest & Young e Sebrae (para as pequenas e médias empresas).

Dentre as organizações da iniciativa privada que se utilizam dessa prática estão a ATL, Embratel, Ericson, IBM, Microsoft, Natura, Shell do Brasil, Telemar, Teleming Celular, Telesp Celular, Unisys e Vivo.

Na área governamental destacam-se Agência Nacional do Petróleo (ANP), Embraer e Petrobrás.

Alguns dos cursos de Inteligência Competitiva oferecidos no Brasil são:

- Pós-graduação lato-sensu em Gestão Estratégica da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais – duração de 10 meses, com carga horária de 360 horas/ aula.
- Pós-graduação lato-sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial – MBKM, CRIE, RJ- duração de 12 meses, com carga horária de 360 horas/aula.

- Pós-graduação lato-sensu em Inteligência Organizacional e Competitiva na Sociedade da Informação – Universidade de Brasília em parceria com o Centro de Tecnologia de Software de Brasília – TECSOFT, com carga horária de 390 horas/ aula.
- Pós-graduação lato-sensu em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva – Universidade Estácio de Sá, RJ, com carga horária de 400 horas/aula.
- MBA em Inteligência Competitiva – Instituto Paulista de Educação Continuada-duração 3 semestres, com carga horária de 360 horas/ aula.

Percebe-se que, em nosso país, a atividade de Inteligência é recente e parece ter sido adotada principalmente por grandes organizações, apesar de ser uma atividade importante também para pequenas e médias organizações, na medida em que as capacita para identificar o que é relevante e de uso imediato em ações que lhes garantam a sobrevivência.



#### **4 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Para subsidiar o processo decisório e atingir objetivos e metas estratégicas, as organizações precisam de grande quantidade de informações relevantes.

Um Sistema de Inteligência Organizacional oferece às organizações um programa sistemático de identificação, coleta, tratamento e análise de informações sobre atividades dos concorrentes, informações tecnológicas, sobre novas tendências, etc, em que são disseminadas como inteligência aos usuários, para que estes possam agir a partir dela.

Ele funciona como “uma antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança do ambiente”.( BATTAGLIA,1999,p.8)

Dentre os objetivos do Sistema de Inteligência Organizacional -SIO<sup>3</sup>, citados por Gomes e Braga (2001) estão: antecipar mudanças no ambiente dos negócios; identificar novos os potenciais competidores; antecipar as ações dos concorrentes reais; conhecer as políticas, legislações, etc. que possam afetar o negócio, bem como, auxiliar a abertura de um novo negócio e aumentar a qualidade das atividades de fusão, através da obtenção de informações mais precisas sobre as empresas.

Para Marcial (2003) o SIO pode auxiliar as organizações a obterem melhores resultados, ao antecipar movimentos de competidores, fornecedores e clientes, e

também ao antecipar o surgimento de novas tecnologias, novos produtos e novos entrantes no mercado. Além disso, o produto gerado pelo SIO auxilia os tomadores de decisão respondendo a questões e anseios e reduzindo riscos na tomada de decisão.

O Sistema oferece à organização informações úteis, propiciando conhecimento sobre seus concorrentes e sobre novos competidores, aumentando sua capacidade de inovar, de manter e captar novos clientes e manter posições favoráveis num ambiente competitivo.

Com a globalização dos mercados, o crescente volume de informações, acelerado desenvolvimento tecnológico e mudanças políticas que afetam as organizações como um todo, torna-se fundamental a implantação de um Sistema de Inteligência Organizacional. E de acordo com Gomes e Braga (2001), um aspecto importante desse Sistema é a sua localização física, que segundo as autoras, deve está o mais perto possível dos tomadores de decisão. Além disso, ele deve possuir ligações com outros setores da organização para que possam ter completo acesso às informações internas.

E para o Sistema de Inteligência Organizacional chegar ao seu produto final, cumpre todo um processo que se inicia com a coleta de dados , que são organizados e transformados em informação em potencial, que somente depois de analisada e contextualizada transforma-se em inteligência.

---

<sup>3</sup> Em grande parte da literatura citada, o Sistema de Inteligência Organizacional (SIO) é tratado como Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), porém, neste contexto, foi adotado o termo Inteligência Organizacional no lugar de Inteligência Competitiva, portanto sua sigla fica SIO e não SIC.

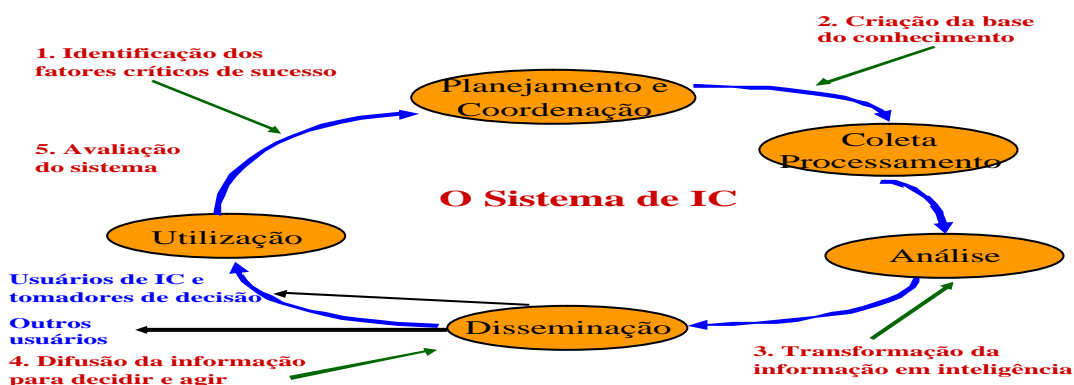
#### 4.1 ETAPAS DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

O processo de Inteligência Organizacional é cíclico e dinâmico, no qual as informações críticas advindas das demandas da organização para se manter competitiva, são obtidas a partir da estruturação de basicamente cinco etapas:

- Planejamento e coordenação;
- Coleta , processamento e armazenamento da informação;
- Análise e validação da informação;
- Disseminação e utilização da informação estratégica;
- Avaliação do processo

Todas são de fundamental importância para que o Sistema de Inteligência Organizacional cumpra o seu ciclo até chegar à inteligência. E estas etapas podem ser melhor compreendidas com a visualização da Figura 1, a seguir:

Figura 1: Etapas dos Sistema de Inteligência Organizacional



Fonte: Adaptado de Coelho; Silva; Souza (1999)

#### 4.1.1 Planejamento e coordenação

É a fase na qual são definidas as bases para o Sistema. A etapa do planejamento é considerada uma das mais importantes no processo de Inteligência Organizacional, pois é nesta atividade que serão identificados os usuários, levantados suas reais necessidades de informação, os procedimentos mais adequados para obtê-la e os recursos mais apropriados para coletar, armazenar e disseminar a informação. É também nesta fase que são identificados os fatores que afetam a organização. E antes de todo o levantamento são identificados os objetivos e missão do Sistema de Inteligência Organizacional, pois este deve ser o primeiro passo para se estruturar um SIO.

De acordo com Battaglia (1999) para identificar as necessidades de informação, geralmente é utilizado o método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)<sup>4</sup>, pois este método permite a definição das necessidades dos gerentes e especialistas, com focalização nas questões estratégicas da organização.

Gomes e Braga (2001) afirmam que as necessidades de informação e as questões estratégicas e relevantes, cujas respostas são necessárias para apoiar a tomada de decisão, podem ser identificadas através de entrevistas com os usuários do produto gerado pelo sistema. Para as autoras, esta entrevista deverá ocorrer em três

---

<sup>4</sup> Fatores Crítico de Sucesso são características, condições ou variáveis que quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas podem ter impacto significativo sobre o sucesso da posição competitiva de uma organização dentro de um segmento industrial específico (como dentro de uma indústria da informação). (LEIDECHEER; Bruno, 1984 apud TARAPANOFF, 2000).

etapas, na qual na primeira serão feitas as entrevistas individuais para identificar as áreas de maior interesse para monitoramento e os objetivos estratégicos da organização, além da identificação das vigilâncias (social, econômica, tecnológica e política). Na segunda etapa serão analisados os resultados das entrevistas para garantir que as necessidades solicitadas foram bem entendidas e estão de acordo com a estratégia da organização. E na terceira, os resultados serão validados junto aos usuários da Inteligência Organizacional, verificando se a abrangência do trabalho é suficiente às necessidades de informação para a tomada de decisão.

É importante também, ainda nesta fase, estabelecer o prazo para a entrega do produto gerado pela Inteligência, pois a informação só terá valor se for disseminada no momento certo.

#### **4.1.2 Coleta, processamento e armazenamento da informação**

Com base nas necessidades identificadas na etapa de planejamento e coordenação, na segunda fase, busca-se a identificação, classificação e obtenção das fontes de consulta, ou seja, procede-se a coleta de informações propriamente dita e seu tratamento. As fontes de informação podem ser classificadas segundo origem (interna ou externa à organização); o conteúdo (fontes primárias e secundárias); a estrutura da informação (fontes formais ou textuais ou informais); e o nível de confiabilidade (informações de alto risco, de confiança subjetiva e altamente confiáveis).

Todas estas atividades dentro do Sistema de Inteligência Organizacional precisam ser realizadas de modo sistemático, de forma a acompanhar os objetivos, as estratégias e as possíveis mudanças no foco estratégico, e, precisam também cobrir todas as necessidades informacionais, inclusive necessidades operacionais e individuais.

Segundo Battaglia (1999) todas as informações que estejam relacionadas com os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) devem ser coletadas e analisadas sistematicamente.

Posição que é corroborada por Gomes e Braga (2001) quando afirmam que as informações consideradas relevantes devem ser mapeadas e classificadas segundo o grau de relevância e confiabilidade, e organizadas, indexadas e resumidas de forma a facilitar a busca em sistemas automatizados.

Em suma, esta fase envolve a coleta, tratamento e armazenamento das informações coletadas, com base nas necessidades identificadas.

#### **4.1.3 Análise e validação da informação**

As informações que foram coletadas e tratadas precisam ser minuciosamente analisadas, de forma a garantir a consistência entre as informações, pois pode haver divergências entre os dados coletados em fontes diferentes. Neste caso, é necessário buscar outras fontes para se chegar à informação correta e mais adequada.

Segundo Gomes e Braga (2001) é neste ponto que o analista da informação vai transformar as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável e só então a informação vai se transformar em Inteligência.

Existem modelos de análise de informação que auxiliam os analistas nesta etapa, porém, Gomes e Braga (2001, p.61) enfatizam que esses modelos são apenas estruturas que comportam dados e informação, pois “nada substitui a capacidade humana de pensar e juntar todos esses itens em uma solução completa para o problema que está sendo investigado”.

Somente depois de analisada e validada é que a informação vai se transformar em Inteligência e pode-se passar para a próxima etapa.

#### **4.1.4 Disseminação e uso da informação**

Esta etapa envolve a entrega do produto gerado pelo Sistema de Inteligência Organizacional, que é a informação analisada, fechando o ciclo do processo de Inteligência.

Somente quando utilizada pelos agentes de decisão poderá ser avaliado o valor real do serviço de Inteligência, pois seu maior valor se apresentará quando for gerado conhecimento nos indivíduos, que será aplicado à tomada de decisão, trazendo sucesso e acrescentando vantagem competitiva à organização, quando a Inteligência Organizacional alcançar seu objetivo.

Mas para ser útil, além da preocupação em disseminar o produto da Inteligência à pessoa certa e em tempo hábil, é importante também atentar para que esta seja entregue em formato e linguagem adequados, podendo ser em forma de apresentações, boletins, resumos, relatórios, etc., sempre de acordo com as necessidades dos usuários do Sistema.

#### **4.1.5 Avaliação do processo**

A avaliação do Sistema de Inteligência Organizacional é imprescindível para garantir a sua sobrevivência e aprimoramento. É preciso avaliar o desempenho de cada uma das fases que compõem o Sistema, em relação às fontes, métodos, produtos, etc. Além disso, é necessário avaliar junto aos usuários do Sistema os resultados obtidos com o uso dos produtos gerado pelo processo.

É importante também avaliar se o produto da Inteligência Organizacional está de acordo com as reais necessidades de informação da organização, e se a linguagem e a forma de apresentação estão adequados para os usuários.

Deste modo, o Sistema de Inteligência Organizacional deve valorizar seus resultados e apresentar as informações com valor agregado de maneira simples e da melhor forma possível, contando para isso com recursos tais como relatórios, correio eletrônico, intranet, etc. para facilitar o entendimento por parte dos usuários. Nesse



sentido, as tecnologias de informação facilitam e agilizam esse processo, assim como todas as demais etapas do Sistema de Inteligência Organizacional.

#### 4.2 INFORMAÇÕES UTILIZADAS NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.

Para desenvolver o processo de Inteligência Organizacional é fundamental compreender quais são as informações indispensáveis a esse processo e em quais fontes podem ser adquiridas.

Costa e Silva (2002) classificam as informações quanto ao seu tipo, natureza, origem e formatos. Quanto ao tipo, as autoras afirmam que podem ser sobre competidores, mercados, ambientes, produtores, tecnologias, fornecedores e clientes. Ao qual podemos ainda acrescentar informações sobre legislação e medidas econômicas.

Quanto à natureza, as informações podem ser antecipativas, qualitativas, incertas e fragmentadas. Já quanto à origem, caracterizam-se em formais, que são informações registradas, impressas e disponíveis em bases de dados, artigos científicos e técnicos, jornais, patentes, etc. e informais, informações não publicadas, obtidas através de comunicação feita em seminários, exposição, feiras, visitas a clientes, correspondências, etc.

E em relação ao formato, as autoras classificam as informações como heterogêneas, formatadas e não formatadas.

No contexto das organizações são utilizadas informações estratégicas, cuja coleta passa por estes diferentes tipos de informação e são organizadas, categorizadas e analisadas por especialistas, que agregam valor à informação de forma a torná-la um recurso estratégico, um subsídio à ação.

Podem ser consideradas informações estratégicas as informações utilizadas na definição de objetivos e estratégias da organização, que são obtidas do monitoramento estratégico, coletadas em diferentes fontes de informação.

As fontes de informação utilizadas nos Sistemas de Inteligência Organizacional são muitas, abrangendo desde livros a contatos pessoais. Elas podem ser internas, que abrangem os setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes.

Também são consideradas importantes fontes os contatos diretos com o setor de negócios, que envolve clientes, fornecedores, demonstrações de vendas, distribuidores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade, etc.

Outras importantes fontes são as das informações publicadas, como periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais.

São também importantes como fontes os analistas financeiros, as bases de dados eletrônicas, Internet, bancos de investimento e comerciais, anúncios, legislação, entre outras.

Para gerar Inteligência todas estas fontes e informações são relevantes e necessitam ser integradas à estrutura formal do Sistema de Inteligência Organizacional.

## **5 RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS NO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

Para estruturar um Sistema de Inteligência Organizacional, além do investimento em tecnologias da informação e seus recursos, as organizações requerem profissionais que detenham competências e habilidades para o desempenho desta atividade.

Valentim (2003<sup>a</sup>, p. 2) afirma que é preciso observar também a formação dos profissionais que farão parte da equipe de Inteligência Organizacional,” pois certamente influenciarão na elaboração e na qualidade dos produtos e serviços resultantes do processo e disponibilizados aos indivíduos da organização”.

A autora sugere que as organizações possuam uma equipe multidisciplinar de forma que conectem os ‘eixos’ da organização, sendo considerado por ela em termos de formação:

1. Profissional com formação relacionada ao negócio da organização;
2. Profissional com formação relacionada às tecnologias de informação e comunicação;
3. Profissional com formação relacionada a análises estatísticas;
4. Profissional com formação relacionada às questões da informação;
5. Profissional com formação relacionada às questões do conhecimento;
6. Profissional com formação relacionada às questões de gestão / planejamento.

Compartilham dessa visão Gomes e Braga (2001), ao afirmarem que o Sistema de Inteligência Organizacional deve possuir um leque bem amplo de profissionais que contribuam para o seu funcionamento, pois é a combinação de vários perfis profissionais que determina o sucesso do Sistema.

Enfatizam que alguns profissionais necessários às atividades do Sistema de Inteligência Organizacional podem ser terceirizados, mas os perfis profissionais do gerente e do analista de informação são indispensáveis. O gerente é imprescindível, pois é ele que coordena as atividades, a equipe e o processo, além de ser responsável por manter a qualidade das informações geradas pelo Sistema, por criar procedimentos para a coleta e análise de dados e informações, interagir com os agentes de decisão entregando-lhes as informações úteis para o processo decisório, por sensibilizar a organização sobre a importância do SIO, entre outras responsabilidades. Já o analista de informação é de extrema importância pelo seu conhecimento em analisar as informações coletadas e pela sua responsabilidade em gerar os produtos finais.

Segundo Millan e Comai (2004) a Inteligência Organizacional é multidisciplinar, pois exige um conjunto de conhecimentos e habilidades de procedência muito variada. Diversas áreas do conhecimento podem ser identificadas como necessárias, tais como: administração, marketing, planejamento estratégico, finanças, biblioteconomia e ciência da informação, sociologia, direito, jornalismo, bem como diversos campos científicos e técnicos, ciência, política etc.

Nesta linha de pensamento, Valentim et al (2003) afirmam que a Inteligência Competitiva necessita de profissionais qualificados para desenvolver as atividades inerentes a ela e que “ o profissional da informação está apto a trabalhar com sistemas de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação para a organização, isto é, o processo de inteligência competitiva”

A mediação do profissional da informação é importante, portanto, para que diante da crescente massa informacional disponível, sejam identificadas, coletadas, analisadas e disseminadas apenas informações relevantes para a organização.

## 5.1 A CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

O advento de novas tecnologias e da globalização gera alterações significativas na concepção do trabalho, o que tem produzido um repensar em termos de competências e habilidades requeridas para o efetivo desempenho profissional.

Conceituar competências e habilidades não é tarefa das mais simples. A literatura não apresenta consenso quanto aos conceitos destes termos. A esse respeito afirmam Abrão e Torelly (2005):

...Há de se admitir que a diferença conceitual entre *habilidade* e *competência* não é consensual. Para alguns há complementaridade entre os conceitos, sendo difícil distingui-los com exatidão, enquanto para outros a diferença está no fato de as habilidades relacionarem-se ao 'fazer' e as competências, ao 'saber'.

O conceito de competência e habilidade varia de autor para autor. Mas em geral, as definições de competências enfocam a condição da aplicação adequada de conhecimentos, habilidades, juntamente com atitudes, bem como a capacidade de exercer uma atividade. E a habilidade é considerada como algo menos amplo do que a competência. Assim a competência estaria constituída por várias habilidades.

Perrenoud<sup>5</sup> (1999, p.7) concorda que são múltiplos os significados de competência e que não há uma visão clara e compartilhada a esse respeito. Em sua definição, competência é “a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.E coloca que para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se por em ação vários recursos cognitivos complementares, estando entre eles o conhecimento.

Em outra obra, Perrenoud (2000, p.15) complementa que nessa definição estão contidos quatro aspectos: o 1º é que as competências não são elas mesmas saberes ou atitudes, mas mobilizam, integram e orquestram tais recursos; o 2º é que essa mobilização só é pertinente em certas situações, sendo cada situação singular, mesmo que se possa tratá-la em analogia com outras; o 3º aspecto, é que o exercício da competência passa por operações mentais complexas, subtendidas por esquemas de pensamento.E o 4º é que as competências profissionais constroem-se, em formação, mas também ao sabor da *navegação* diária, seja de um professor ou de uma situação de trabalho à outra.

---

<sup>5 5</sup> Philippe Perrenoud é professor de Ensino e Pesquisa na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Genebra.

Alessandrini (2002, p.164) afirma que a noção de competência refere-se à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela. E que “competência relaciona-se ao ‘saber fazer algo’, que, por sua vez envolve uma série de habilidades”.

Setzer (2002) define competência como a capacidade de executar uma tarefa, exigindo conhecimento e habilidades pessoais.

Para Mello (2004) competência é a capacidade que as pessoas têm em mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação. Logo, para constatá-la é preciso considerar também os conhecimentos e valores que estão nessa pessoa e que nem sempre podem ser observados.

Segundo definição do Documento Básico do ENEM (Brasil,1998) competências são as modalidades estruturais da inteligência, isto é, as ações e operações que as pessoas utilizam para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e outras pessoas que deseja conhecer. E as habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do ‘saber fazer’. As habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se por meio das ações e operações, o que possibilita nova reorganização das competências.

Quanto às competências profissionais, Valentim (2000 apud GUIMARÃES; DANUELO; MENEZES, 2004) as entende como um conjunto de habilidades, destreza

---



e conhecimento que deve possuir um profissional em qualquer disciplina, para que possa cumprir sua atividade especializada, de modo a oferecer um mínimo de garantia dos resultados de seu trabalho, tanto a seus clientes ou empregadores, como também, à sociedade da qual faz parte.

Macedo (2002) lembra que competência, situação-problema, habilidades sempre foram questões fundamentais para a nossa sobrevivência em todos os sentidos. Porém, antes nossa conduta era pautada tendo como referência principalmente o passado, a tradição e o que a cultura da comunidade apontava como referência para a tomada de decisão. Mas hoje, além do passado como organizador de nosso presente, temos também, o futuro, a tecnologia, que rapidamente torna obsoleta uma solução de problemas ou uma oferta de recurso e que demanda uma oferta para frente. Portanto, a nova configuração de competência é preservar o passado como organizador de nosso presente e organizar um presente em nome de um futuro, com incertezas, lacunas, etc.

Pinto (2002) esclarece que os estudos relacionados às competências na educação profissional não são recentes; nos Estados Unidos e na França, ocorreram há mais de duas décadas. A autora cita a afirmativa de Taylor (1970) de que no início do século XIX a preocupação das organizações estava em buscar indivíduos capacitados para desempenhar determinada função e a procura pelos competentes excedia a oferta. Mais tarde, em decorrência de pressões sociais e da complexidade das relações de trabalho, passou-se a dar importância não somente às questões técnicas, mas também aos aspectos sociais e comportamentais relacionadas ao trabalho.

Já no Brasil, segundo a autora, as primeiras discussões sobre competências profissionais surgiram no final do século XX, quando as inovações gerenciais, os novos conceitos de administração e novos modelos de produção começaram a ser disseminados nas empresas do país com a abertura da economia globalizada.

Neste cenário, o conceito de competências profissionais, parece estar associado aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, adequados aos fins organizacionais.

De acordo com Ruas (1999, apud ODERICH ; LOPES, 2001, p.3), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações e suas demandas. O autor afirma que:

... a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (...) A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.

Neste sentido, Deffune e Depresbiteris (1997), afirmam que em uma profissão, competência é uma reunião de saberes (conhecimentos), saber fazer (prática), saber ser (atitudes) e saber agir (mobilização de tudo para fazer algo como deve ser feito).

E para Durand (1998, apud PINTO, 2003) o conceito de competência está relacionado a três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, (CHA) estando neste espaço relacionado às questões técnicas, à cognição e às atitudes relativas ao trabalho, conforme se exemplifica na Figura 2 a seguir:

Figura 2: Dimensões da competência



Fonte: Pinto (2003)

Quanto ao termo habilidade, também não há um consenso entre os especialistas, mas em geral, está mais associada ao saber fazer, estando, portanto, relacionado com a forma de execução de tarefas, na aplicação de conhecimentos, de agir, de pensar.

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades (ZACHARIAS, 2000)

A habilidade favorece a aplicação da competência e da aptidão. Ela está associada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido

utilizando-o em uma ação, visando ao atendimento de um propósito específico. (BARBALHO, 2002).

Conforme Faria et al (2005), em uma organização o desenvolvimento do trabalho com o conhecimento está diretamente relacionado ao desenvolvimento estratégico de suas competências. E coloca que especialistas das Ciências organizacionais vêm destacando novas competências organizacionais, entre elas, a criatividade, flexibilidade, inovação, agilidade, aprendizagem, horizontalidade, compartilhamento de informação, gestão do conhecimento, planejamento participativo, *empowerment* e estratégia competitiva.

Porém, alguns conceitos que a autora coloca como competência, encontram-se em outras obras, citadas como habilidades. A Resolução CEPE 25/2005 da Universidade Estadual de Londrina, por exemplo, classifica criatividade e flexibilidade como habilidade e não como competência, o que confirma a falta de consenso sobre tais conceitos.

Estes conceitos não são definidos nem mesmo na Resolução CNE / CES 19/2002 do MEC, que estabelece que as Diretrizes Curriculares para os cursos de Educação Superior deverão orientar a formulação do projeto pedagógico. E o próprio Parecer CNE / CES 492/2001 traz as competências e habilidades, que deverão ser desenvolvidas no bibliotecário, numa relação única, sem apresentar a definição de tais conceitos.

O projeto pedagógico, que está sendo elaborado pela UFF, também não separa as habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas pelo concluinte de Biblioteconomia. Por este motivo, optou-se, no presente trabalho, que vai estabelecer a comparação entre habilidades e competências do bibliotecário e do profissional de Inteligência Organizacional, por não separá-las também.

## **6 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO BIBLIOTECÁRIO<sup>6</sup> E SUA CORRESPONDÊNCIA COM AS EXIGIDAS PELOS SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL - SIO.**

A capacidade intelectual de saber, a partir de conteúdos conceituais, e de saber fazer, em função da atuação baseada em procedimentos sedimentados por uma prática consciente, para uma ação social que consolide o processo de mudança coletiva ou individual, é a base do perfil de competências delineado para os profissionais da informação.(BARBALHO, 2002)

Porém, o constante desenvolvimento tecnológico exige que os profissionais busquem continuamente sua atualização e capacitação, para que sempre estejam aptos para lidar com a diversidade e o fluxo de informações, que hoje são colocadas à disposição nos mais variados suportes, diante de todos os indivíduos.

Diante destas novas realidades que envolvem o profissional, novas posturas são exigidas, fazendo com que desenvolva habilidades e competências para atender de forma eficiente às demandas informacionais.

Neste contexto, busca-se traçar um paralelo entre as habilidades e competências exigidas para o desenvolvimento de atividades de inteligência organizacional e as

---

<sup>6</sup> A literatura não apresenta consenso quando ao conceito de profissional da informação, tendendo a tornar esta expressão “sinônimo” de bibliotecário. Na realidade profissional da informação é um conceito mais amplo que envolve diversos profissionais, que tem na informação sua atividade fim. Desta forma, preferiu -se o termo bibliotecário para melhor identificar o objeto deste estudo.No entanto, quando a literatura consultada referiu-se a profissional da informação, esta expressão foi mantida no contexto deste trabalho.

habilidades e competências do bibliotecário, com o intuito de verificar se ele está, de fato, profissionalmente capacitado para lidar com a informação estratégica.

O paralelo foi traçado com base nas descrições do Parecer CNE/CES 492/2001, que especifica as habilidades e competências requeridas pelo concluinte do curso de Biblioteconomia; nas descrições da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)- do Ministério do Trabalho e Emprego, nos programas de curso e questionários aplicados aos professores do curso Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense, solicitando que indicassem quais habilidades e competências procuravam desenvolver em seus alunos. Para estabelecer as habilidades e competências exigidas para atuar em atividades de Inteligência Organizacional foi tomada por base a literatura da área.

O Parecer CNE / CES 492/2001, que foi utilizado como uma das fontes de consulta para especificação de competências e habilidades dos bibliotecários, identifica para estes profissionais as seguintes competências e habilidades: gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los; formular e executar políticas institucionais; elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos; utilizar racionalmente os recursos disponíveis; desenvolver e utilizar novas tecnologias; traduzir as necessidades dos indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação; desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres; responder as demandas sociais de informação pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo. Interagir e agregar valor nos processos de

geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente; criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação; trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza; processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação.

A CBO, que também foi utilizada como uma das fontes de consulta, identifica as seguintes competências e habilidades para o bibliotecário: manter-se atualizado, liderar equipes, trabalhar em equipe e em rede; demonstrar capacidade de análise e síntese, demonstrar conhecimento de outros idiomas, demonstrar capacidade de comunicação, demonstrar capacidade de negociação; agir com ética; demonstrar senso de organização; demonstrar capacidade empreendedora; demonstrar raciocínio lógico; demonstrar capacidade de concentração; demonstrar pró-atividade e criatividade. Além disso, a CBO indica as atividades e seus desdobramentos a serem desenvolvidas por este profissional, que foram incluídas, para efeito dessa pesquisa, na relação de competências e habilidades. São elas: disponibilizar informação em qualquer suporte; gerenciar unidades, redes e sistemas de informação, tratar tecnicamente recursos informacionais, desenvolver recursos informacionais, disseminar informação, desenvolver estudos e pesquisas, prestar serviço de assessoria e consultoria, realizar difusão cultural e desenvolver ações educativas

Quanto às competências e habilidades necessárias para atuar com atividades de Inteligência Organizacional, foi identificado na literatura: compreender a demanda e o contexto; dominar ferramentas de acesso e busca; possuir capacidade de seleção,



tratamento , classificação e armazenamento de informações; ter capacidade de análise e síntese; conhecer fontes, bancos e bases de dados; desenvolver comunicação oral escrita; identificar necessidade de inteligência dos decisores; planejar e desenvolver projetos; agregar valor a serviços e produtos de informação; executar buscas empregando todo tipo de fontes (humanas, digitais/ internet, físicas); disseminar informação; conhecer métodos e ferramentas analíticas; analisar e interpretar dados, produzindo informação e ainda, desenvolver hipóteses e formular perguntas; Identificar as barreiras no fluxo de informação nas organizações; Monitorar o mercado e o ambiente de negócio; Gerenciar as informações estratégicas e prioritárias; Conhecer as principais ferramentas de Inteligência Competitiva; criatividade; senso crítico, postura ética, empreendedorismo; autodidatismo; espírito investigativo, perspicácia; observação; intuição; persistência; astúcia e flexibilidade.

O Apêndice 2: “Competências e habilidades exigidas pelos SIO e suas correspondências com as competências e habilidades do profissional bibliotecário” , apresenta as competências e as habilidades essenciais requeridas pelos Sistemas de Inteligência Organizacional e as habilidades e competências correlatas ou correspondentes do profissional bibliotecário. Além das disciplinas do curso de Biblioteconomia e Documentação da UFF que, segundo os professores e programas de curso, buscam desenvolver tais habilidades e competências nos alunos.

A partir do referido quadro foi traçado um paralelo, verificando-se que das 32 competências / habilidades identificadas na literatura como essenciais para atuar em Sistemas de Inteligência Organizacional, 70% delas são atendidas pelas competências/ habilidades que as Escolas de Biblioteconomia propõem desenvolver em seus concluintes, segundo a relação de competências e habilidades baseada no Parecer do MEC e na lista da CBO.

Verificou-se também que o curso de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense atende a tais exigências no mesmo percentual (70%), mas cabe destacar que na pesquisa para identificar competências e habilidades dos concluintes de Biblioteconomia desta Universidade somente foram analisadas as disciplinas do Departamento de Ciência da Informação, que possuem o código GDO, ou seja, aquelas mais diretamente relacionadas ao profissional bibliotecário, embora seu currículo seja complementado com algumas disciplinas originárias de outros cursos.

Vale ressaltar ainda, que algumas competências e habilidades do bibliotecário equivalem exatamente às encontradas na literatura como sendo exigidas ao SIO e outras foram equiparadas, por serem convergentes de alguma maneira, tendo sido feita uma correspondência. Como explicitado a seguir.

a) **Traduzir as necessidades dos indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação** foi equiparado a **Compreender a demanda e contexto**, pois para traduzir as necessidades dos usuários é preciso compreender sua demanda e também o contexto.

b) **Elaborar estratégia de busca avançada, localizar e recuperar as informações e Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação** é correlato a **Dominar ferramentas de acesso e busca** que compreende domínio de ferramentas e procedimentos que permitirão acessar e recuperar a informação.

c) **Catalogar, classificar, indexar e armazenar recursos informacionais** fazem parte das competências/ habilidades do bibliotecário, que são equivalentes às exigidas pelo SIO de **Tratar, classificar e armazenar a informação**.

d) **Selecionar recursos informacionais e Coletar informações para a Instituição** corresponde às competências/ habilidades exigidas pelo SIO de **Selecionar e coletar fontes e informações relevantes**.

e) **Demonstrar capacidade de análise e síntese** é equivalente à capacidade exigida pelo SIO de **Realizar análise e síntese das informações** e esta pode também ser equiparada com a capacidade do bibliotecário de **Elaborar resenhas e resumos**, visto que esta atividade envolve também a análise e síntese da informação.

f) **Desenvolver e utilizar novas tecnologias e Avaliar e selecionar tecnologias de informação** equivale a **Conhecer tecnologias de informação e comunicação** exigidas pelo SIO.

g) **Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza** é competência/ habilidade do bibliotecário que corresponde às competências/ habilidades exigida pelo SIO de **Conhecer fontes / bancos/ bases de dados informacionais** e de **Executar buscas empregando todo tipo de fontes(humanas, digitais/ Internet, física)**.

h) **Elaborar estudo de perfil de usuário e comunidade** é correlato à **Identificar necessidades de inteligência dos decisores**, visto que o estudo de usuário e comunidade visa identificar as necessidades informacionais .

i) **Elaborar, coordenar , executar e avaliar planos, programas e projetos e Formular e executar políticas institucionais** envolve a competência/ habilidade de **Planejar e desenvolver projetos**, exigidas pelo SIO.

j) **Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em qualquer ambiente** é competência/ habilidade do bibliotecário que corresponde à **Agregar valor a serviços e produtos de informação**.

l) **Disseminar informação** também é uma competência requerida pelo SIO que é atendida pela competência do Bibliotecário.

m) **Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los** foi equiparado à **Analisar, interpretar dados, produzindo informação** , pois a informação produzida , através da análise de dados, é um dos produtos que pode ser gerado a partir dos conhecimentos adquiridos pelo bibliotecário.

n) Entre **Elaborar trabalhos técnico-científico / Elaborar pesquisas temáticas** e **Desenvolver hipóteses e formular perguntas** foi feita uma equiparação, já que, essencialmente nestas atividades é necessário a elaboração de hipóteses e formulação de perguntas.

o) **Demonstrar capacidade de comunicação** é correlato à **Desenvolver comunicação verbal e escrita** . E **Demonstrar conhecimento de outros idiomas** foi equiparado também à **Desenvolver comunicação verbal e escrita**, visto que, a comunicação se dá em diferentes idiomas, e o curso de Biblioteconomia da UFF inclui Inglês Instrumental.

p) **Criatividade, Senso Crítico, Postura ética, Empreendedorismo e Espírito investigativo** também são habilidades exigidas pelo SIO que fazem parte das atribuídas ao Bibliotecário, sendo desenvolvidas por grande das disciplinas pesquisadas.

q) **Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar , prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres** foi equiparada a competência **Autodidatismo** exigida pelo SIO, visto a necessidade do profissional ser autodidata para o desenvolvimento de atividades autônomas.

r) **Responder às demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológica que caracterizam o mundo contemporâneo** foi equiparado à **Flexibilidade**, pois as tecnologias mudam constantemente, trazendo novas formas de comunicação, novas necessidades e demanda, devendo o profissional ser flexível, acompanhando as mudanças que ocorrem na sociedade e no mundo.

s) **Selecionar, coletar, catalogar , classificar, indexar , armazenar e disseminar recursos informacionais** fazem parte do rol de competências/habilidades do bibliotecário que corresponde à exigência de **Gerenciar as informações estratégicas e prioritárias**, pois a gestão da informação envolve todas essas atividades.

Observou-se que algumas competências e habilidades requeridas pelo SIO, não estão inseridas no núcleo de competências e habilidades do bibliotecário. E pode-se concluir que, efetivamente não fazem parte do perfil deste profissional. São elas: Conhecer métodos e ferramentas analíticas, Perspicácia, Observação, Intuição, Persistência, Astúcia, Identificar as barreiras no fluxo de informação nas organizações e Monitorar o mercado e o ambiente de negócio.

Pôde-se observar, todavia, que a maioria das competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades inerentes ao processo de Inteligência Organizacional coincide com aquelas recomendadas para o profissional bibliotecário, especialmente as relacionadas ao gerenciamento da informação.

## 7 CONCLUSÃO

Com a crescente busca pela competitividade, as organizações tendem a exigir respostas com agilidade, relevantes aos seus objetivos e planejamento estratégico. E precisam investir em recursos que identifiquem necessidades e permitam monitorar o ambiente competitivo de forma eficiente e eficaz.

O Sistema de Inteligência Organizacional visa atender essas necessidades informacionais da organização, tendo em suas etapas o planejamento, a coleta, a armazenagem, a análise e a disseminação da informação.

Neste contexto está inserido bibliotecário, com seu conhecimento em administrar o conteúdo informacional circulante. Através dessas atividades, ele pode apoiar a organização, visando melhor atuação no mercado, maior capacidade de inovação e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva.

A contribuição das tecnologias da informação e comunicação é muito importante em todas essas etapas do processo que transforma dados e informações dispersas em Inteligência Organizacional, também chamada de informação para negócios, muito importante e valiosa dentro do atual cenário econômico mundial. Porém, apesar da importância das tecnologias, nada substitui o elemento humano. E contar com profissionais capacitados pode levar as organizações a fazerem a diferença no mercado.

A equipe desses Sistemas deve ser multidisciplinar, com formações profissionais diversas, entre elas, formação relacionada aos negócios, à gestão, às análises estatísticas, às tecnologias, relacionadas às questões do conhecimento e às questões da informação. Existem competências e habilidades que são necessárias a todos os profissionais, independente de sua formação e outras que estão atreladas à sua formação profissional.

Deve ser enfatizado que apesar dos conhecimentos do bibliotecário serem identificadas como muito importantes para esse mercado, a Biblioteconomia oferece uma formação geral para o desenvolvimento de atividades informacionais, enquanto a Inteligência Organizacional é uma atividade especializada.

Desta forma, sugere-se que as Escolas de Biblioteconomia ofereçam disciplinas optativas relacionadas a esta prática, para que os bibliotecários, dentro das organizações, sejam capazes de aplicar as técnicas e abordagens da Inteligência Organizacional de forma a agregar valor à atividade de gestão da informação e à criação de produtos e serviços informacionais.

Além disso, através de cursos de especialização em Inteligência Organizacional, o bibliotecário pode fundamentar e ampliar sua formação profissional. E através de uma postura pró-ativa, se posicionar com destaque, mostrando-se essencial para a missão da organização.

Diante do exposto, conclui-se que o bibliotecário, antes acostumado com livros, organização e preservação de acervos, hoje passa a assumir novos papéis além dos tradicionais serviços em bibliotecas. Dentro dos Sistemas de Inteligência Organizacional seus conhecimentos são relevantes, apresentando-se esta atividade como uma nova área de atuação para este profissional.



## REFERÊNCIAS

ABRÃO, Paulo; TORELLY, Marcelo Dalmás. **As diretrizes curriculares e o desenvolvimento de habilidades e competências nos cursos de direito: o exemplo privilegiado da assessoria jurídica popular.** Porto Alegre, RS, [2006?]. O artigo apresenta as conclusões preliminares dos estudos realizados na linha de pesquisa Extensão Universitária e a Construção de uma Nova Cultura Jurídica, inserida no grupo de pesquisa Direito Educacional e Ensino do Direito da PUCRS. Disponível em : <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/emancipartexto.pdf>>. Acesso em: 22 jun.2006.

ALESSANDRINI, Cristina Dias. O desenvolvimento de competências e a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional. In: \_\_\_\_\_. **Competências para ensinar no século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed. 2002.p.157-176.

ARAÚJO, Nadja Macedo; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; SILVA FILHO, Joel Freire. Inteligência competitiva e processo de tomada de decisão: um estudo de caso no setor público. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru. **XI SIMPEP.** Bauru, 2004. Disponível em: <[www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais%2520XI%2520SIMPEP\\_Arquivos/09.php](http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais%2520XI%2520SIMPEP_Arquivos/09.php)> Acesso em: 25 maio 2006.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.** Brasília, 2003. Disponível em : < [www.abraic.org.br/faqs.asp](http://www.abraic.org.br/faqs.asp)>. Acesso em 15 out 2005.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão baseada nas competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: SNBU, 2002. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf>>. Acesso em: maio. 2004.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes: Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, maio / ago. 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de ocupações.** Brasília, 2002. Disponível em: <[www.mtecbo.gov.br/index.htm](http://www.mtecbo.gov.br/index.htm)>. Acesso em 02 de jun. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer n.º 492, de 03 de abril de 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 jul. 2001, Seção 1e, p. 50. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/ftp/ces/ces0492.doc>>. Acesso em: 04 jul. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Enem**: documento básico. Brasília, DF: MEC/ INEP, 1998. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/basica/enem/publicacoes>>. Acesso em: 02 jul. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES n° 19, de 13 de março de 2002. Estabelece as diretrizes curriculares para os cursos de Biblioteconomia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 abr. 2002, Seção 1, p.34. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm>> Acesso em: 04 jul. 2006

CANONGIA, Claudia et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, vol.11, no.2, p.231-238. maio / ago. 2004. ISSN 0104-530X. Disponível em : < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2006.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento**: visões de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Ciência da informação) - Curso de Pós Graduação em Ciência da Informação do Convênio CNPQ / IBICT e UFRJ / ECO, Rio de Janeiro, 2003.

CIANCONI, Regina. Inteligência competitiva. In:\_\_\_\_\_ **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília : Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, 1999. p. 52-72.

COELHO, Gilda Massari; SILVA, Cícera Henrique da, SOUZA, Rosali Fernandes de. **Inteligência Competitiva** ,1999(apresentação em Power Point).Disponível em: <<http://www.pucp.edu.pe/prospecta2005/doc/massari>>. Acesso em: 02 maio 2006.

COSTA, Marília Damiani; SILVA, Iranise Alves da. **Inteligência competitiva**: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas, 2002. Trabalho elaborado para a disciplina Inteligência Competitiva, Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/>>. Acesso em: 25 ago 2005.

COSTA, Teresa. **O profissional bibliotecário e as novas demandas do mercado**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. Disponível em : < [www.sibi.ufrj.br/palestra\\_teresa.pps](http://www.sibi.ufrj.br/palestra_teresa.pps)> Acesso em: 16 set. 2005.

DAMASIO, Edílson. **O profissional da informação na indústria: habilidades e competências.** Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00004030/>>. Acesso em : 18 maio 2006.

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

DEFFUNE, Deisi e DEPRESBITERIS, Léa. As múltiplas faces da competência. In: **Educação profissional: o debate das competências.** Brasília, MTb/SEFOR, 1997.

FARIA, Sueli et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da classificação brasileira de ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio / ago. 2005.

FRADE, Ana Cristina Morado Nascimento et al. Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do conhecimento. **Informação e Sociedade: Estudos**, v.13,n.2,2003. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1320302.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2006.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUIMARÃES, José Augusto Chaves ; DANUELLO, Jane Coelho ;MENEZES, Pedro José. Formação para a atuação profissional em organização de conteúdos informacionais: uma análise das bases teórico-pedagógicas dos cursos de Biblioteconomia do Mercosul. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Atuação profissional na área de informação.** São Paulo: Pólis, 2004.

GUIMARÃES, José Augusto Chaves. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, Campinas, v.9, n.1, p.124-137, jan. / abr. 1997.

LEGEY, L.R.; ALBAGLI, S. Construindo a sociedade da informação no Brasil: uma nova agenda. **Data Gram Zero – Revista de Ciências da Informação**, v. 1, n.5, p.1-9, 2000.

MACEDO, Lino de. Situação- problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar.In:\_\_\_\_\_. **Competências para ensinar no século XXI: a formação de professores e o desafio da avaliação**.Porto Alegre: Artmed.2002.p.113-135.

MARCIAL, Elaine. **O papel do profissional da informação no trabalho de inteligência competitiva**. Brasília.[s.n], 2003. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp](http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp)>. Acesso em: 15 jun.2005.

MELLO, Guimar Namó de. **Afinal o que é competência**. Escola on-line. Fundação Victor Civita, 2004. Disponível em : <[http://novaescola.abril.br/index.htm?ed/160\\_mar03/html/com\\_palavra](http://novaescola.abril.br/index.htm?ed/160_mar03/html/com_palavra)>. Acesso em: 15 jun.2006.

MILLAN, Joaquím Tena; COMAI, Alessandro. La inteligência competitiva en las multinacionales catalanas. **El profesional de la información**, v.10, n.5, p. 478-480, nov.2004. Disponível em: <<http://elprofesionaldelainformacion.metapress.com>> . Acesso em: 03 jul.2006.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set. / dez. 1999.

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas competências e gerência internacional: uma análise a partir da perspectiva institucional. **REAd Revista Eletrônica de Administração**,Rio Grande do Sul, 19. ed., v.7,n. 1 , mar.2001. ISSN 1413-2311 Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm>>. Acesso em: 03 jul. 2006.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed.1999. 90 p.

PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed.2000. 192 p.

PINTO, Marli Dias de Souza. **Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências**. 2003. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10758.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2006.

PINTO, Marli Dias de Souza; BLATTMANN, Ursula. Habilidades e competências do líder e a gestão da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 20., 2002, Fortaleza. **Anais...Ceará, 2002**. Disponível em: <http://www.geocities.com/ublattmann/papers/habilidades.htm>. Acesso em: 02 jul. 2006.

SETZER, Valdemar W. **Dado, Informação e Conhecimento**. Disponível em: <[www.dgzero.org/dez99/Art\\_01.htm](http://www.dgzero.org/dez99/Art_01.htm)> Acesso em: 01 jul. 2002.

SILVA, Helena Pereira da. Inteligência competitiva na internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 115-134, jan. / abr. 2003.

TARAPANOFF, Kira. O bibliotecário na sociedade pós-industrial. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, [s.l.]. **Paper...[s.l.]: [s.n.], 2000**. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/kira.doc>>. Acesso em: 10 out. 2005.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Gram Zero - Revista de Ciências da Informação**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 17 set. 2005.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Gram Zero - Revista de Ciências da Informação**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 17 set. 2005.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. [s.l.]: [s.n.], 2003a. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod)> Acesso em: 25 abr. 2006.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência organizacional. **Informação e Sociedade: Estudos**, v.15,n.2,2005.

WORMSBECKER, Ana Paula Soares; CARVALHO, Hélio Gomes. A biblioteca universitária e sua contribuição para decisões estratégicas em instituições de ensino superior. In; SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15, 2002, Recife. **Anais...**Recife: UFPE,2002. Disponível em: : <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu2002/oralpdf/55.a.pdf>> Acesso em: 13 ago. 2005.

ZACHARIAS, Vera Lúcia Câmara.Competências e habilidades,2000. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.pro.br/compehab.htm>>. Acesso em: 24 jun. 2006.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Este levantamento junto aos professores, do curso de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense, visa obter informações para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, da aluna Adriana Gomes Pereira. A pesquisa visa analisar a correspondência entre as habilidades e competências exigidas para atuar em Sistemas de Inteligência Organizacional e as habilidades e competências proporcionadas ao concluinte de Biblioteconomia, tendo a UFF como um caso estudado. Não há necessidade de se identificar, tendo em vista o caráter acadêmico deste levantamento.

Por favor, preencha um formulário completo para cada disciplina lecionada.

1- Nome da disciplina lecionada:

2- Objetivo da disciplina

---

---

---

---

---

3- Assinale, no formulário a seguir, quais competências e habilidades<sup>7</sup> procura desenvolver em seus alunos, que estejam relacionadas com as competências e habilidades apresentadas. Deixe em branco quando não houver correspondência. Caso julgue necessário, acrescente novas competências e habilidades.

---

<sup>7</sup> A relação de competências e habilidades requeridas do Bibliotecário foram estabelecidas com base na especificação de competências e habilidades apresentadas pelo MEC/CNE - Diretrizes Curriculares Nacionais - Biblioteconomia, aprovado em 03/04/2001 e pelas competências e habilidades apresentadas pela Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego (CBO). A lista está em ordem alfabética.

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO BIBLIOTECÁRIO, BASEADO NO PARECER CNE /CSE 492/2001 E NA CBO DO MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO

- ( ) 1-Armazenar recursos informacionais
- ( ) 2- Capacidade de concentração
- ( ) 3- Catalogar recursos informacionais
- ( ) 4- Classificar recursos informacionais
- ( ) 5- Coletar informações para a instituição
- ( ) 6- Criatividade
- ( ) 7- Demonstrar capacidade de análise e síntese
- ( ) 8- Demonstrar capacidade de comunicação
- ( ) 9- Demonstrar conhecimento de outros idiomas
- ( ) 10- Demonstrar raciocínio lógico
- ( ) 11- Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres.
- ( ) 12- Desenvolver e utilizar novas tecnologias
- ( ) 13- Disseminar informação
- ( ) 14- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos
- ( ) 15- Elaborar diagnóstico de unidade de informação
- ( ) 16- Elaborar estratégia de busca avançada, localizar e recuperar as informações
- ( ) 17- Elaborar estudo de perfil de usuário e comunidade
- ( ) 18- Elaborar linguagens documentárias
- ( ) 19- Elaborar pesquisas temáticas
- ( ) 20- Elaborar resenhas e resumos
- ( ) 21- Elaborar trabalhos técnico-científico
- ( ) 22- Empreendedorismo
- ( ) 23- Espírito investigativo
- ( ) 24- Formular e executar políticas institucionais
- ( ) 25- Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los
- ( ) 26- Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em qualquer ambiente
- ( ) 27- Liderança
- ( ) 28- Postura ética



- ( ) 29-Pró-atividade
  - ( ) 30-Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação.
  - ( ) 31- Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação
  - ( ) 32- Responder as demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo
  - ( ) 33- Selecionar recursos informacionais
  - ( ) 34-Senso crítico
  - ( ) 35- Senso de organização
  - ( ) 36-Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza
  - ( ) 37- Traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação
  - ( ) 38- Utilizar racionalmente os recursos disponíveis
  - ( ) 39-Outras
-

**APÊNDICE B: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EXIGIDAS PELOS SIO E SUAS CORRESPONDÊNCIAS COM AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO.**

<b>COMPETÊNCIA/ HABILIDADES PARA SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> (Segundo literatura da área)		<b>COMPETÊNCIAS/ HABILIDADES DO BIBLIOTECÁRIO</b> (Baseado no Parecer CNE / CES 492/2001 e na CBO)	<b>COMPETÊNCIAS/ HABILIDADES DO BIBLIOTECÁRIO</b> ( Segundo Professores e Programas de Curso da UFF)	<b>DISCIPLINAS RELACIONADAS</b>
<b>01</b>	Compreender a demanda e o contexto	Traduzir as necessidades dos indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação.	Traduzir as necessidades dos indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação.	ADM.BIBLIOT. II ADM.BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTR.TEOR.INF. PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
<b>02</b>	Dominar ferramentas de acesso e busca	Elaborar estratégia de busca avançada, localizar e recuperar as informações.  Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação.	Elaborar estratégia de busca avançada, localizar e recuperar as informações.  Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação.	BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I
<b>03</b>	Tratar, classificar e armazenar informações	Catalogar , classificar, indexar e armazenar recursos informacionais	Catalogar , classificar, indexar e armazenar recursos informacionais	BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III

				REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III
<b>04</b>	Selecionar e coletar fontes e informações relevantes	Selecionar recursos informacionais  Coletar informações para a Instituição	Selecionar recursos informacionais  Coletar informações para a Instituição	ADM.BIBLIOT.III ADM.BIBLIOT.II AUT. DE BIBLIOT. BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTR.TEOR.INF. SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
<b>05</b>	Realizar análise e síntese das informações	Demonstrar capacidade de análise e síntese Elaborar resenhas e resumos	Demonstrar capacidade de análise e síntese Elaborar resenhas e resumos	ADM.BIBLIOT.I ADM.BIBLIOT.II ADM.BIBLIOT.III AUT. DE BIBLIOT. BIBLIOGRAFIA ÉTICA PROF. INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II INTR.TEOR.INF. MET.PESQ.DOC. PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
<b>06</b>	Conhecer tecnologias de informação e comunicação	Desenvolver e utilizar novas tecnologias	Desenvolver e utilizar novas tecnologias Avaliar e selecionar tecnologias de informação	AUT. DE BIBLIOT. BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA III

				SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I
07	Conhecer fontes / bancos/ bases de dados informacionais	Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza	Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza	ADM.BIBLIOT.I ADM.BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
08	Executar buscas empregando todo tipo de fontes(humanas, digitais/ Internet, física)	Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza	Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza	ADM.BIBLIOT.I ADM.BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
09	Identificar necessidades de inteligência	Elaborar estudo de perfil de usuário e	Elaborar estudo de perfil de usuário e	ADM.BIBLIOT.II

	dos decisores	comunidade	comunidade	INTR.TEOR.INF. REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
10	Planejar e desenvolver projetos	Elaborar, coordenar , executar e avaliar planos, programas e projetos.  Formular e executar políticas institucionais	Elaborar, coordenar , executar e avaliar planos, programas e projetos.  Formular e executar políticas institucionais	ADM.BIBLIOT.III AUT. DE BIBLIOT. BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC FONTES BIBLIOG.II INTR.TEOR.INF. REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA II SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
11	Agregar valor a serviços e produtos de informação	Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em qualquer ambiente.	Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em qualquer ambiente.	ADM.BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU.MAT.II T. E P. SERV.REF I
12	Conhecer métodos e ferramentas analíticas			
13	Disseminar informação	Disseminar informação	Disseminar informação	ADM. BIBLIOT.II BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTR.TEOR.INF. PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II

				REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
14	Analisar, interpretar dados, produzindo informação	Gerar produtos a partir e dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los.	Gerar produtos a partir de dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los.	ADM. BIBLIOT.I ADM. BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
15	Desenvolver hipóteses e formular perguntas	Elaborar trabalhos técnico-científico  Elaborar pesquisas temáticas.	Elaborar trabalhos técnico-científico  Elaborar pesquisas temáticas	FONTES BIBLIOG.II MET.PESQ.DOC REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I
16	Desenvolver comunicação verbal e escrita	Demonstrar capacidade de comunicação  Demonstrar conhecimento de outros idiomas	Demonstrar capacidade de comunicação  Demonstrar conhecimento de outros idiomas	ADM. BIBLIOT.I ADM. BIBLIOT.II ADM. BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II INTR.TEOR.INF. MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.II

				REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
17	Criatividade	Criatividade	Criatividade	ADM. BIBLIOT.I ADM. BIBLIOT.II ADM. BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II INTR.TEOR.INF. MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
18	Senso crítico	Senso crítico	Senso crítico	ADM. BIBLIOT.I ADM. BIBLIOT.II ADM. BIBLIOT.III AUT. DE BIBLIOT. CONSER. PRES. DOC ÉTICA PROF. FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II INTR.TEOR.INF. MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.I

				PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
19	Postura ética	Postura ética	Postura ética	ADM. BIBLIOT.I ADM. BIBLIOT.II ADM. BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC ÉTICA PROF. FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.I INTROD.BIBLIOT.II INTR.TEOR.INF. MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
20	Capacidade empreendedora	Empreendedorismo	Empreendedorismo	ADM. BIBLIOT.I ADM. BIBLIOT.III REPR. TEMÁTICA III
21	Autodidatismo	Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar , dirigir, assessorar , prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres.	Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar , dirigir, assessorar , prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres.	ADM. BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III
22	Espírito investigativo	Espírito investigativo	Espírito investigativo	ADM. BIBLIOT.II AUT. DE BIBLIOT. BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I



				FONTES BIBLIOG.II INTROD.BIBLIOT.I INTROD.BIBLIOT.II INTR.TEOR.INF. MET.PESQ.DOC PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SER.REF I E II
23	Perspicácia			
24	Observação			
25	Intuição			
26	Persistência			
27	Astúcia			
28	Flexibilidade	Responder as demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológica que caracterizam o mundo contemporâneo.	Responder as demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológica que caracterizam o mundo contemporâneo.	ADM. BIBLIOT.II ADM. BIBLIOT.III BIBLIOGRAFIA CONSER. PRES. DOC FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II T. E P. SERV.REF I REPR.DESCRITIVA I

				REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II
29	Identificar as barreiras no fluxo de informação nas organizações			
30	Monitorar o mercado e o ambiente de negócio			
31	Gerenciar as informações estratégicas e prioritárias	Selecionar , coletar, catalogar , classificar, indexar , armazenar e disseminar recursos informacionais .	Selecionar , coletar, catalogar , classificar, indexar , armazenar e disseminar recursos informacionais .	ADM.BIBLIOT.II ADM.BIBLIOT.III AUT. DE BIBLIOT. BIBLIOGRAFIA FONTES BIBLIOG.I FONTES BIBLIOG.II INTR.TEOR.INF. T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II PROD.REG.CONH.I PROD.REG.CONH.II REPR.DESCRITIVA I REPR.DESCRITIVA II REPR.DESCRIT. III REPR. TEMÁTICA I REPR. TEMÁTICA II REPR. TEMÁTICA III SEL. E AQU. MAT. I SEL. E AQU. MAT. II T. E P. SERV.REF I T. E P. SERV.REF II
32	Conhecer as principais ferramentas de Inteligência Competitiva.			