



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Ciências da Educação
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA



Camila Meneghetti

ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Florianópolis, 2012.

CAMILA MENEGHETTI

ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientação: Profa. Msc. Sonali Paula Molin Bedin

Florianópolis, 2012.

Ficha catalográfica elaborada pela acadêmica Camila Meneghetti do Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina.

M514g Meneghetti, Camila, 1991 -
Atuação do bibliotecário na Gestão da Inovação / Camila Meneghetti. -- 2012.
67 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Sonali Paula Molin Bedin
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) –
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da
Educação, Florianópolis, 2012.

Inclui Referências.

1. Gestão da Informação. 2. Gestão do Conhecimento. 3.
Inteligência Competitiva. 4. Gestão da Inovação. I. Título

CDU 658



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial – Compartilha Igual - 3.0 - Não Adaptada.

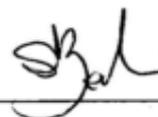
Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem obras derivadas sobre a obra original, desde que com fins não comerciais e contanto que atribuam crédito ao autor e licenciem as novas criações sob os mesmos parâmetros. Toda nova obra feita a partir desta deverá ser licenciada com a mesma licença, de modo que qualquer obra derivada, por natureza, não poderá ser usada para fins comerciais.

Acadêmica: Camila Meneghetti

Título: Atuação do Bibliotecário na Gestão da Inovação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado com nota ____.

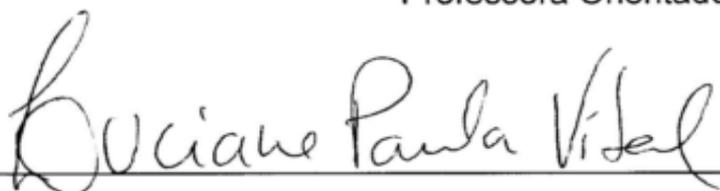
Florianópolis, 20 de dezembro 2012.



Profa. Msc. Sonali Paula Molin Bedin

Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Professora Orientadora



Prof. Msc. Luciane Paula Vital

Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Membro da Banca Examinadora



Msc. Thiago Paulo Silva de Oliveira

Instituto i3G

Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

A minha família que proporcionou o caminho da educação na minha vida e foi a base das minhas saudades, Marlene M. F. Meneghetti, Ilson Meneghetti, Ana Paula Meneghetti e Sophie Meneghetti Fiamoncini.

Aos amigos que carregou a vida inteira e seguiram seu caminho, Caroline C. da Costa, Gustavo Butzke, Djuliana Campestrini, Amanda Novelletto, Lucas Simões Ferreira, Lindiomar Avila, Jonas H. Hegele e Rafael Spricigo.

Aos amigos construídos na universidade e parceiros nas dificuldades e alegrias encontradas, especialmente a Juliana Gulka por sua incrível dedicação na vida, Antonio Daudt pelo amor construído, Aline Oliveira por ser exemplo de esforço e Denise Machado por nunca deixar de acreditar no melhor.

A orientadora Sonali P. M. Bedin e aos colegas de trabalho que se transformaram em amigas, Pollyne Marcondes, Ana Zandavalle, Adriana Marciano, Caroline Cisne, Lorryna Teixeira, Fernanda do Canto e Aline M. Deschamps.

Enfim, por toda ajuda e confiança construída, muito obrigada!

“A gente não tem que ter medo da concorrência. A única coisa que pode nos atrapalhar é nossa própria incompetência”.

Mario Spaniol

RESUMO

MENEGHETTI, Camila. **Atuação do Bibliotecário na Gestão da Inovação**. 2012. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

A Gestão da Inovação é um processo de coleta e análise de informação com o propósito de garantir serviços e produtos inovadores para as organizações. Este processo engloba Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva (IC). A presente pesquisa tem como objetivo estudar a participação do bibliotecário no processo de análise da Gestão da Inovação. Discorre sobre as atividades desenvolvidas pelo bibliotecário no contexto organizacional, utilizando os processos da GI, GC e IC. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, utilizando procedimentos técnicos para um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com bibliotecários de Florianópolis. Os dados obtidos foram categorizados utilizando-se a técnica de análise de Laurence Bardin. A partir dos resultados obtidos foi possível conhecer o perfil dos bibliotecários, as funções que realizam, a participação dos mesmos na GI, GC e IC, a atuação do profissional na análise, o estímulo das organizações para criatividade e se as mesmas possuíam projetos inovadores. Constatou-se que os bibliotecários atuam na Gestão da Inovação por participar dos processos que envolvem GI, GC e IC, utilizando informações para gerar estratégia no meio organizacional. Constatou-se também, a atuação no processo de análise por parte dos profissionais, oferecendo a oportunidade de especializar-se ou buscar ajuda de especialistas na área para realizar a análise. Conclui-se que as empresas de Florianópolis incentivam a criatividade e possuem projetos inovadores, mas em alguns casos a cultura organizacional não permite que as inovações se desenvolvam, exigindo envolvimento da gerência com as atividades.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Inteligência Competitiva. Gestão da Inovação.

ABSTRACT

MENEGHETTI, Camila. **Acting Librarian in Innovation Management**. 2012. 67 f. Working End of Course (Undergraduate Library) - Centre for Science Education, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

The Innovation management is a process of collecting and analyzing information in order to ensure innovative products and services for organizations. This process includes Information Management (IM), Knowledge Management (KM) and Competitive Intelligence (CI). This research aims to study the role of the librarian in the process of Innovation Management analysis. Discusses the activities of the librarian in the organizational context, using the processes of the IM, KM and CI. This is an exploratory, qualitative approach, using technical procedures for a case study. Data collection was conducted through interviews with librarians from Florianópolis. The data were categorized using Laurence's Bardin analysis technique. From the results it was possible to know the profile of librarians, the functions they perform, their participation in IM, KM and CI, the performance of professional analysis, the encouraging of the organization for creativity and whether they had innovative designs. It was found that librarians working in Innovation Management by participating in processes involving IM, KM and CI using information to generate organizational strategy in the middle. It was also, in the performance analysis process by professionals, offering the opportunity to specialize or seek help from experts in the field to perform these analysis. We conclude that Florianópolis companies encourage creativity and innovative designs, but in some cases the organizational culture does not allow the innovatives to develop, requiring management professionals involvement in the activities.

Key Words: Information Management. Knowledge Management. Competitive Intelligence. Innovation Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

CBO Classificação Brasileira de Ocupações

GC Gestão do Conhecimento

GI Gestão da Informação

IC Inteligência Competitiva

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento	21
Figura 2 - Processo de Inteligência Competitiva Tradicional	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo - Porcentagem	43
Gráfico 2 - Idade - Porcentagem	44
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na empresa	44
Gráfico 4 - Funções - Porcentagem	46
Gráfico 5 - Atividades realizadas na Gestão da Informação - Porcentagem	48
Gráfico 6 - Atividades realizadas na Gestão do Conhecimento - Porcentagem.....	49
Gráfico 7 - Atividades na Inteligência Competitiva - Porcentagem	51
Gráfico 8 - Atuação do bibliotecário na análise.....	52
Gráfico 9 - Estímulo a criatividade no ambiente de trabalho - Porcentagem.....	54
Gráfico 10 - Identificação de projetos de inovação - Porcentagem	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sexo	43
Quadro 2 - Idade	43
Quadro 3 - Tempo de trabalho na empresa	44
Quadro 4 - Funções	46
Quadro 5 - Atividades realizadas na Gestão da Informação	47
Quadro 6 - Atividades realizadas na Gestão do Conhecimento	49
Quadro 7 - Atividades na Inteligência Competitiva	51
Quadro 8 - Atuação do bibliotecário na análise	52
Quadro 9 - Estímulo a criatividade no ambiente de trabalho	54
Quadro 10 - Identificação de projetos de inovação	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	14
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	25
2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO	31
2.5 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DA INOVAÇÃO	35
3 METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	40
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	41
4 RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	42
4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO	43
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES QUE SÃO REALIZADAS	46
4.3 PARTICIPAÇÃO NO CICLO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	47
4.4 PARTICIPAÇÃO NO CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	49
4.5 PARTICIPAÇÃO NO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	50
4.6 ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO NA ANÁLISE	52
4.7 IDENTIFICAR SE A ORGANIZAÇÃO ESTIMULA A CRIATIVIDADE	54
4.8 IDENTIFICAR SE A ORGANIZAÇÃO POSSUI PROJETOS INOVADORES	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A - Questionário	66

1 INTRODUÇÃO

Encontra-se a inovação desde o surgimento do homem, aliando a sua necessidade com estratégias de sobrevivência, por exemplo, uma nova maneira de caçar, procurar alimento ou confeccionar roupas. Um item do processo de inovação é a criatividade, que fornece ideias sobre determinada situação, o que acompanhado de uma ação com o intuito de promover algo novo e colocá-lo em prática, gera um produto inovador.

Vale ressaltar que a inovação surge conforme a necessidade, visto a troca de cavernas por casas para proteção, a invenção da energia elétrica, os óculos com a função de auxiliar a visão, e inúmeros casos. Observa-se em organizações a inovação aplicada em todas as áreas, responsável por promover produtos ou serviços novos que agreguem diferenciação e competitividade. Nessa perspectiva e frente à necessidade de posicionamento no mercado cada vez mais exigente, surge a Gestão da Inovação, composta por processos de Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva (IC).

A gestão da informação é responsável pelos dados que circulam no ambiente. Organizando-os e promovendo sentido aos mesmos, os transformando em informação que será utilizada para formar ideias, tomar decisões, caracterizando-se como criação de conhecimento.

A gestão do conhecimento dissemina a informação no ambiente interno da organização, com a intenção de provocar o compartilhamento da informação entre funcionários e a criação ou colaboração em projetos. Existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é o conhecimento pessoal adquirido através de experiências, enquanto o explícito é um conhecimento facilmente transmitido para outras pessoas, por meio de recursos formais. Diante disto a Inteligência Competitiva (IC) participa permitindo que a informação do ambiente externo aliada a estratégias de gestão confira diferencial à organização frente a sua concorrência. O processo de IC é composto para identificar as necessidades de informações e baseado nesses dados coletar informação, analisar e disseminar o resultado encontrado.

A gestão da Inovação utiliza a Inteligência Competitiva para agregar informações estratégicas ao ambiente interno, por meio da Gestão do Conhecimento. Com a informação nova compartilhada entre os colaboradores,

agregada aos conhecimentos já existentes na empresa, a conversão de ideias passa a existir, permitindo a criação de produtos ou serviços inovadores.

Neste cenário onde a informação é um dos itens para alcançar competitividade recomenda-se que o bibliotecário, qualificado como profissional da informação, com competências de identificação das necessidades, coleta, análise e disseminação, participe da Gestão da Inovação. Portanto, o problema que direcionou esta pesquisa foi: Como o bibliotecário pode atuar no processo de análise da Gestão da Inovação?

O objetivo geral da pesquisa é: Estudar a participação do bibliotecário no processo de análise da Gestão da Inovação. Desse modo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) Pesquisar as características do analista no processo; b) Apresentar o processo da Gestão da Inovação; c) Analisar as funções atuais do bibliotecário na Gestão da Inovação.

A justificativa pessoal para escolha do tema deu-se pelo interesse com os temas Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Inovação adquirido no transcorrer do curso com as disciplinas: CIN5007 - Gestão da Informação e do Conhecimento, CIN5016 - Gestão Estratégica em Unidades de Informação, CIN5037 - Informação para Empresas e EGC5027 Criatividade e Inovação.

Considera-se que o número de informações crescentes colabora para o aumento da circulação de conhecimento e surgimento de inovações na sociedade, justificando abordar o tema Gestão da Inovação neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As ações que envolvem o tratamento da informação requerem ferramentas e metodologias desenvolvidas para este fim. A evolução do entendimento da importância deste tratamento mostra que vários procedimentos vêm sendo incorporados aos processos de gestão das organizações, objetivando garantir suporte à tomada de decisão além de contribuir para o posicionamento competitivo.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Com o aumento da tecnologia na sociedade, uma nova maneira de recuperar, selecionar e disseminar a informação nasceu em meio a tantos registros. Surgiu a Sociedade da Informação onde a criação do conhecimento desempenha o papel principal. Sordi e Meireles (2011, p. 124) explicam que:

O processo de gestão da informação e do conhecimento das organizações tem sido intensamente discutido e reestruturado desde meados da década de noventa. Isto ocorre em função da percepção crescente, tanto das organizações, quanto do ambiente acadêmico, da importância estratégica dos recursos de informação e conhecimento para promoção da inovação e do aumento de competitividade das organizações.

A Gestão da Informação (GI) quando implantada com qualidade, promove agilidade no encontro da informação com o receptor, impedindo a perda de dados, garantindo a recuperação informacional no momento solicitado dentro das organizações.

A informação é constituída de dados organizados com algum objetivo e o conhecimento é parte de uma informação interpretada. Segundo Davenport e Prusak (2003) os dados se constituem como um conjunto de fatos distintos e objetivos, que possuem relação com eventos. Enquanto que informação é uma mensagem que apresenta forma de uma comunicação audível ou visível. Portanto, a transmissão da informação requer um emissor e um receptor, com a finalidade de modificar algo que o destinatário acredita impactar seu comportamento. A diferença entre dado e informação permanece no fator da informação apresentar significado e ser organizada para alguma finalidade. Logo, o dado só se transforma em informação quando agrega-se-lhe valor. Valentim e Gelinski (2005) compreendem que a informação só passa a existir a partir da compreensão de algum indivíduo, ou

seja, os dados se transformam em conhecimento apenas quando o indivíduo os armazena. As autoras complementam que:

a informação necessariamente precisa ser compreendida, de modo que seja possível estabelecer relações/conexões entre o que se está absorvendo e o que existe acumulado na estrutura neural de um determinado indivíduo. Isso funciona do ponto de vista que aquela nova informação apreendida pelo indivíduo, será relacionada a outras existentes, assim, propiciará uma reação em cadeia, permitindo ao cérebro ações químicas que possibilitem a gravação daquela informação de forma eficiente, tornando-a parte da memória. (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 51)

O conhecimento segundo Davenport e Prusak (2003, p.6) é uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight*¹ experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para os autores o conhecimento é difícil de explicar com palavras e encontra-se dentro das pessoas.

O conhecimento proporciona o uso de informações e é único para cada indivíduo porque é constituído do sentido que a pessoa fornece para aquela informação. Mas isso só ocorre se os dados informacionais estão ao alcance e são compreendidos, tornando necessário o uso de GI para armazenar, selecionar e disseminar o conteúdo desejado.

No ambiente organizacional a informação constitui fator de competitividade, porém, recomenda-se que a habilidade de seleção de informações relevantes alinhe-se com a realidade da organização evitando o uso de recursos na captura e tratamento de informações irrelevantes que nunca serão utilizados na equipe. Portanto, a Gestão da Informação insere-se no cotidiano empresarial como fator determinante e Davenport (1998) considera como fases deste processo:

- 1) A determinação de exigências: consiste em conhecer as necessidades de informação das pessoas;
- 2) Obtenção: analisar a informação e estabelecer os níveis de qualidade, segurança e confiabilidade;
- 3) Distribuição: Disseminar a informação para quem realizou o pedido;
- 4) Utilização: A forma que o profissional lida com a informação estruturada (formal) e não-estruturada (informal).

¹ Compreensão súbita da resposta para um eventual problema ou dilema.

Ainda sobre GI, e também buscando classificações, Choo (2003, p. 58) comenta e acredita que o objetivo dela é aproveitar as informações da organização e promover o aprendizado e a adaptação ao ambiente de mudanças. Ele também apresenta um modelo de Gestão da Informação dividido em seis etapas:

- 1) Identificar as necessidades de informação;
- 2) Adquirir a informação;
- 3) Organizar;
- 4) Armazenar a informação;
- 5) Distribuir as informações;
- 6) Utilizar a informação.

E após o processo das seis etapas a finalização é dada a partir da avaliação do comportamento adaptativo na organização.

Observa-se que os dois modelos de Gestão da Informação apresentados são parecidos, consistindo na necessidade do processo de GI possuir a etapa de identificação das exigências do usuário. Essa etapa torna-se o ponto inicial para evitar desencontros entre o que o solicitante deseja e o que será entregue na etapa de disseminação. Entregar informações incorretas ou incoerentes às solicitadas acarreta em perda de confiança, de tempo de pesquisa e recursos financeiros. Portanto, os modelos estabelecem a preocupação de entregar informações com valor agregado ao usuário e verificar a sua utilidade para o solicitante, incluindo o conceito de qualidade no processo pelos autores.

O escopo da Gestão da Informação é abordado por De Sordi e Meireles (2011), quando acreditam que a incorporação da GI vai além de coletar, organizar e disseminar. Essa afirmação ocorre devido ao surgimento da sociedade da informação que possibilita a troca de informações e aprendizado entre os colaboradores, criando novos conhecimentos dentro da organização, constituindo-se parte essencial para a Gestão do Conhecimento (GC). Toffler e Toffler (2007) utilizam a palavra globalização para justificar o uso de GI, indo ao encontro do conceito da sociedade de Informação, como um compartilhamento de informação no mundo. Os autores acreditam que o acúmulo de informação transmitida e compartilhada exige uma gestão para promover encontros informacionais que agreguem sentido.

Starec (2006, apud SILVA et. al, 2011, p. 31) acrescenta a esse pensamento, que as informações quando não organizadas prejudicam o processo de tomada de decisão e que:

A informação está, de fato, inserida em todos os ambientes e se faz presente em todas as atividades humanas, sociais, científicas, tecnológicas, culturais, políticas e econômicas, assumindo um novo status e importância. São informações do governo, da sociedade, do mercado, da concorrência, acadêmicas, administrativas, dos ambientes de negócios, enfim, são informações variadas e produzidas de forma contínua que precisam ser recuperadas, classificadas, organizadas, processadas, analisadas e difundidas pela organização em cada vez menos tempo.

O uso da informação dentro da organização requer funcionários que possuam a capacidade de analisar e utilizar as informações para agregar conhecimento, criar e melhorar os produtos e serviços oferecidos. Esta ação conforme Rezende (2002, p. 120) acredita, possibilita que a organização apresente em seu quadro de funcionários, não apenas cargos técnicos, mas também, especialistas para trabalhar com informação. Portanto, a capacitação interna complementa a utilização da GI. Reforçando, Fuld (2007) fala que o acúmulo de informações e dados errados gera respostas inadequadas dos gestores, ocorrendo o surgimento de ameaças. Uma informação mal interpretada oriunda do ambiente externo gera ações internas desnecessárias e/ou perda do foco no mercado ou ainda, acarreta em erros de gestão. Deste modo, a função do especialista em informação é evitar as informações errôneas, providenciando dados estratégicos.

O uso de informações para promover respostas estratégicas encontra-se na Gestão Estratégica de Informação. Davenport e Prusak (1998) dividiram o processo da Gestão Estratégica de Informação em quatro passos:

- 1) Determinar as exigências: explora a percepção dos gerentes sobre o ambiente informacional e a sua compreensão de informações desejáveis por administrador;
- 2) Obter: Adquirir informações, classificar a informação, formatar e estruturar;
- 3) Distribuir: comunicar e divulgar as informações;
- 4) Utilização da informação: forma que utiliza a informação.

A utilização da Gestão Estratégica da Informação promove o uso inteligente das informações na conquista de competitividade, aumento de clientes e

monitoramento dos concorrentes. Cândido, Valentim e Contani (2005) acreditam que as organizações devam possuir uma cultura que envolva a Gestão da Informação. Salientam que neste processo a empresa deverá possuir tecnologia que complemente a tomada de decisão, a coleta, análise e a distribuição das informações para os tomadores de decisão.

O investimento em tecnologia adequada para auxiliar nos processos promove também a agilidade dentro da organização. Esta agilidade está na circulação adequada da informação, promovendo o compartilhamento entre os colaboradores, contribuindo para a Gestão do Conhecimento.

Giovannini e Trufem (2009, p. 6) acreditam que a Gestão da Informação unida a Gestão do Conhecimento possibilita crescimento para a organização, conforme exemplificam:

Na gestão da informação a empresa tem uma preocupação mais centrada nas políticas, diretrizes e privilégios para a disseminação dessa informação, bem como em seu armazenamento. Na gestão do conhecimento a preocupação é voltada para a utilização mais nobre dessa informação. A informação, através dos diversos ativos intelectuais e da gestão do conhecimento, tem uma clara orientação estratégica para a empresa. Neste cenário, a gestão do conhecimento incorpora uma cultura colaborativa voltada a captar, entender e integrar essa informação às funções da organização.

Valentim (2008, p. 15) vai ao encontro da ideia de Giovannini e Trufem (2009) e considera a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento como “alicerces do fazer organizacional” que promovem o repasse de informação. A autora ainda contribui explicando que a Gestão da Informação foca o fluxo formal do ambiente da organização, tudo que está formalizado. Enquanto a Gestão do Conhecimento foca-se no fluxo informal, como os valores da organização.

Desta forma, a Gestão da Informação alinhada com a Gestão do Conhecimento possibilita a disseminação de informação dentro da organização, cooperando no processo de repasse de conhecimentos para evitar ruídos na comunicação.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) promove a disseminação de informações dentro da organização, construindo o conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) e Valentim (2008) acreditam que a criação de conhecimento é a

capacidade que uma empresa possui em criar conhecimentos a partir dos funcionários e disseminá-los. Com o intuito de incluí-los em produtos e serviços da instituição, inserindo a GC dentro da cultura organizacional.

O conhecimento necessita de gestão por compor diferentes ideias e dados individuais que as pessoas guardam, oferecendo uma dimensão vasta e difícil de classificar por não obedecer a um padrão imposto. Davenport (1998, p. 18) conceitua conhecimento como “informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito”.

O conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos, segundo, Nonaka e Takeuchi (1997):

- 1) Conhecimento explícito, repassado em uma linguagem formal, tais como, uso de escrita e expressões matemáticas. A formalidade estabelece um padrão de comunicação e permite a sua transmissão facilitada entre os indivíduos.
- 2) Conhecimento tácito, ao contrário do explícito é difícil de classificá-lo em uma linguagem formal. Caracterizado por ser o conhecimento pessoal, uma experiência individual.

A cultura da sociedade na qual o homem vive interfere na sua construção de conhecimento, portanto ele utiliza símbolos para formar ideias e processá-las a partir da interpretação pessoal. As empresas são consideradas estruturas que possuem sistemas financeiros, humanos, com lazer e ampla comunicação entre os funcionários. Esses fatores transformam-se na cultura da organização e moldam padrões que deverão ser seguidos pelos colaboradores. Visto esse fato, a organização interferirá na construção do conhecimento porque possuirá uma cultura interna (VALENTIM; GELINSKI, 2005). Por isso é indicada a contratação de pessoas com perfis variados para atuarem na mesma equipe, pois cada um possuirá uma maneira de interpretar a cultura organizacional imposta e isto gerará ideias diferentes uma das outras promovendo espaço para somar as construções e criar algo novo, apresentando uma perspectiva diferente do que contratar perfis iguais

com pensamentos semelhantes. O conflito de ideias faz com que a discussão aconteça e novos parâmetros sejam alcançados por confrontarem uns aos outros.

O conhecimento é repleto de necessidades informacionais para encontrar uma estruturação, Wurman (1995, p. 48) divide as necessidades em cinco partes:

- 1) Informação interna: possuem forma de mensagens cerebrais;
- 2) Informação conversacional: conversas informais e formais;
- 3) Informação de referência: materiais utilizados para obter informação, como livros, embalagens;
- 4) Informação noticiosa: informação repassada pelas mídias;
- 5) Informação cultural: aborda as artes e utiliza as outras quatro partes para formar a Informação cultural criando as crenças e atitudes do indivíduo.

A partir das necessidades nota-se que o conhecimento absorve vários fatores para formalizar-se através da fala ou escrita, exigindo do indivíduo percepção dos acontecimentos da sociedade e sensibilidade para agregar sentido e transformar em conhecimento.

No processo de conhecimento, o indivíduo é capaz de absorver novas aprendizagens, como acredita Choo (2003, p. 30):

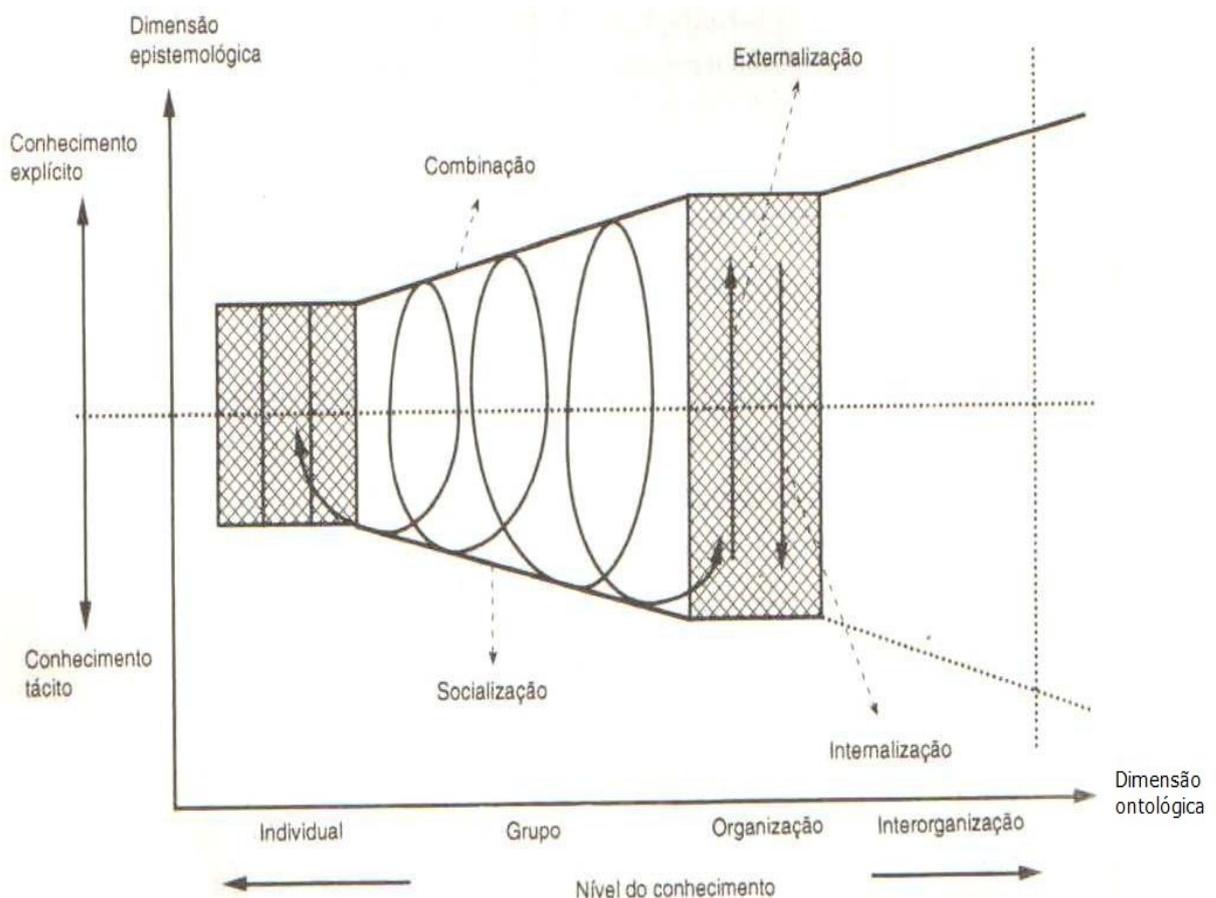
O conhecimento é parte intrínseca da mente humana e criação de estratégias decorre da interpretação do ambiente e da compreensão das mudanças e dos significados. Construir conhecimento e elaborar estratégias são atividades conexas para tomada de decisão. Todavia, o processo de criação de conhecimento decorre das informações demandadas e das informações disponíveis ao ser humano, ou seja, o indivíduo absorve informações de acordo com as necessidades por ele estabelecidas.

Esta afirmação aponta o aprendizado por meio das necessidades individuais, não estabelecendo um prazo temporal para o início ou o fim do conhecimento. Evidencia a possibilidade de construir conhecimentos em todo o ciclo vital, porque o indivíduo sentirá necessidade de estruturar as informações enviadas ao seu cérebro e de transformá-las em uma forma de sobrevivência, tanto pessoal como no ambiente de trabalho. A necessidade do indivíduo estabelece o seu aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. XIII) explicam que o conhecimento acontece em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Baseado nisso ocorrerão duas formas de interação, do conhecimento tácito e explícito e entre indivíduo e organização. As duas formas de interação promoverão quatro processos que criam

conhecimento: (1) do tácito para o explícito; (2) do explícito para o explícito; (3) do explícito para o tácito; (4) do tácito para o tácito. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14) explicam que: “A criação do conhecimento é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.” Por envolver tantos indivíduos e formas é notável que existam estas formas de interação, conforme mostrado na representação a seguir:

Figura 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Para representar a interação na espiral do conhecimento, existem duas dimensões de criação de conhecimento, a epistemológica e a ontológica. A primeira está envolvida com a criação do conhecimento tácito e explícito, o primeiro relaciona-se com o pessoal e o segundo, que é o conhecimento explícito está

baseado na transmissão de conhecimento. Já a dimensão ontológica é estabelecida por meio da criação de conhecimento dentro da organização por meio do indivíduo.

A espiral oferece a perspectiva de enxergar as divisões realizadas para construção de um conhecimento organizacional e isto pode ser aplicado em novos serviços ou produtos. Também, exige que a equipe converse e troque experiências e conhecimentos de outras áreas. A existência de perfis diferentes dentro do grupo contribui para o processo. Essas ações podem ser encontradas no ambiente empresarial através de reuniões, conversas paralelas, fóruns de discussões, ambientes informacionais que promovam as exposições de ideias e organização do conhecimento.

Para Barreto (2006, p. 13) a organização do conhecimento é

em estruturas mentais por meio das quais um sujeito assimila a “coisa” informação. Conhecer é um ato de interpretação individual, uma apropriação do objeto informação pelas estruturas mentais de cada sujeito. Estruturas mentais não são pré-formuladas, no sentido de serem programadas nos genes. As estruturas formais são construídas pelo sujeito sensível, que percebe o meio. A geração de conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo realiza através de suas competências cognitivas, ou seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma forma de informação. Essa reconstrução pode alterar o estado de conhecimento do indivíduo, ou porque aumenta seu estoque de saber acumulado, ou porque sedimenta saber já estocado, ou porque reformula saber anteriormente estocado.

Para que a GC ganhe aplicabilidade dentro da organização, a equipe precisa acreditar e aplicar os processos. Portanto, as pessoas buscam o valor nas atividades que exercem para contribuírem com ações, informações e geração de conhecimento, surgindo um ato espontâneo da parte do funcionário, onde a empresa estimula o entusiasmo em compartilhar e agregar significado às atividades. Essas atitudes de gestão irão influenciar o sucesso da organização porque os funcionários sentem-se alinhados com os objetivos da instituição. Somente um profissional incorporado a realidade do local consegue alcançar as expectativas e retornar respostas assertivas para questões. O autor Guedes (2008, p. 46) corrobora com esse fato explicando que

Em suma, pode-se afirmar que para as empresas aprenderem, os indivíduos que a compõem também têm que se observar e aprender com os fatos e objetos que os cercam. Os fatos observados pelos indivíduos constituem-se de dados, mas estes por si só, não são capazes de gerar conhecimentos. Assim as inferências do ser humano sobre os dados os transformam em informações. Aprofundando o processo de análise das informações, estas são transformadas em conhecimentos.

Para a GC ser desenvolvida dentro do ambiente organizacional Davenport e Prussak (1998, p. 224) colaboram apresentando os princípios da gestão do conhecimento, sendo eles:

- 1) O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas: esse princípio advém da utilização de informações no processo tácito que gera conhecimento, portanto, o que encontra-se fora da mente são informações que interligam-se e encontram um sentido dentro do cérebro.
- 2) O compartilhamento do conhecimento exige confiança: caracteriza-se como um desenvolvimento individual, as pessoas precisam sentir-se confortáveis para expor os pensamentos, exigindo confiança do ouvinte na hora da disseminação.
- 3) A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento: a sociedade da informação aproximou as tecnologias das pessoas comuns, possibilitando a comunicação por vários meios informacionais, tais como, *emails*, redes sociais, fóruns de discussão e etc. Outra vertente pode ser alcançada pelos softwares que organizam os dados contidos e categorizam na estrutura que o usuário solicitar, facilitando as ligações para gerar conhecimento.
- 4) O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado: as pessoas buscam estímulos para se desenvolverem e a recompensa emocional ou física é algo que apresenta resultados, exemplos podem ser encontrados em prêmios, cargos, elogios, metas, entre outros.
- 5) Suporte da direção e recursos são fatores essenciais: o estímulo para GC deve partir da equipe inteira, mas o gestor necessita empenhar-se para oferecer estrutura para os funcionários sugerirem e aplicarem ideias. A frustração pode ocorrer quando a empresa divulga uma cultura de inovação, compartilhamento de conhecimento, mas não valoriza as opiniões da equipe ou não oferece espaço para que ela exponha seus pensamentos e ações.

6) Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um projeto piloto: essa ação é recomendada por permitir aplicar o modelo e recolher melhorias que deverão ser implantadas no projeto final, buscando a excelência.

7) Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa: a criação de metas, produtos ou serviços que possam ser estruturados e comprovados, formaliza a aplicação da GC, oferecendo um material que poderá ser consultado e aplicado baseado em informações palpáveis ou descritas, possibilitando a reprodução do projeto.

8) O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas: a criatividade não segue um padrão universal, utilizando vários modelos, recomendações e atitudes para conseguir ideias criativas. Essa característica, assim como o conhecimento, é particular, desta forma, recomenda-se oferecer um ambiente livre para criação da maneira que o indivíduo escolher.

Os princípios demonstram uma ligação entre pessoas e recursos para estabelecer comunicação no repasse de conhecimento dentro da organização, com isto, possibilita gerar ideias, vantagem competitiva e inovação. Porter (1989) acredita que o conhecimento e a ação, determinam o sucesso corporativo. Os dois juntos promovem a movimentação de ideias, projetos e novos produtos, ocasionando em novos investimentos. Giovannini e Trufem (2009, p. 24) pensam que as pessoas quando discutem suas ideias, contrapõem suas opiniões e trabalham seus conceitos, acrescentando-os e modificando-os. Por isso, um ambiente aberto e comunicativo dentro da instituição favorece a criação.

Cardozo e Francischetto (2009, p. 24) também evidenciam a importância da Gestão do Conhecimento como uma maneira “[...] talvez única de garantir a sobrevivência das empresas nos tempos atuais, e as empresas precisam e devem aprender a gerenciar o conhecimento.” Isso pode ser reforçado no ambiente competitivo que as empresas atuam, enfrentando concorrentes nacionais e internacionais, aumentando o leque de escolha dos clientes. Esse ambiente exige conhecimento de informações políticas, econômicas e sociais, que buscará reforço em uma base sólida de informações. Mas a Gestão do Conhecimento oferece

retornos para a instituição, além de não ser perecível e aumentar conforme o uso, promove o crescimento intelectual das pessoas que compartilham a informação.

Valentim e Gelinski (2005) afirmam que a Gestão do Conhecimento influi diretamente na Inteligência Competitiva (IC). Pois o fluxo informacional interno capacita a equipe para lidar com as informações externas que são monitoradas e analisadas, oferecendo novos conhecimentos do mercado e permitindo a criação de estratégias para lidar com a perspectiva identificada. Os autores expõem a necessidade da participação da empresa neste paradigma e explica que assim ela criará um

ambiente colaborativo voltado ao sucesso do negócio, capacitando a própria organização para a competitividade internacional. É importante mencionar também, que esse modelo de gestão não será um diferencial, mas sim uma exigência para a sobrevivência da organização. (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 57)

A diferença entre GC e IC é que a primeira monitora o ambiente interno da organização, enquanto a segunda exerce o mesmo papel no ambiente externo. As duas se complementam na geração de informações, conhecimento e criação de estratégias para a empresa.

2.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

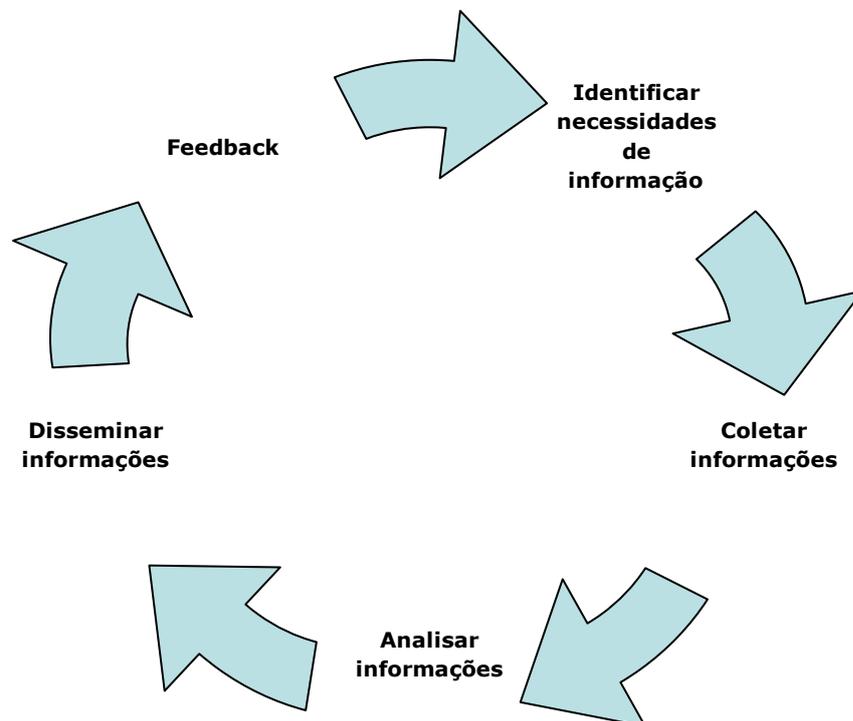
A origem da Inteligência Competitiva segundo Prescott e Miller (2002) deve-se às estratégias utilizadas na Inteligência militar e governamental, que tinha como função analisar informações ligadas à Defesa Nacional. Os pioneiros da inteligência empresarial participaram das organizações governamentais e, portanto possuíam conceitos carregados ao longo do tempo de trabalho. A inteligência competitiva passou a ser integrada nas empresas, por meio da espionagem, porém, foram incorporadas regras e características formalizadas, como, coletas, repasse, planejamento e construção de estratégia de informação.

A *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) (MILLER, 2002, p. 35) define IC como um “processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência, relevante, específica, atualizada e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização”. Fuld (2007) explica que a IC possibilita vantagem competitiva por meio de ideias e informações e com

isso, a empresa pode identificar concorrentes e ameaças, antes que algo prejudique o negócio.

O processo de IC pode ser visualizado por meio das etapas contidas na figura 2.

Figura 2 - Processo de Inteligência Competitiva Tradicional



Fonte: Adaptado de Miller (2002).

A figura apresenta o processo de IC que inicia com a identificação das necessidades de informação do solicitante. Esta identificação pode ser realizada por entrevistas, questionários, conversas formais ou informais, mas o objetivo do usuário deve estar muito alinhado com o que o pesquisador irá procurar. A etapa de coleta é a busca por informações sobre o tema ou necessidade identificado na primeira etapa. A pesquisa pode ser realizada tanto em fontes primárias como secundárias, ressaltando que as fontes primárias possuem um grau a mais de dificuldade que as informações secundárias, por isso se constituem como mais estratégicas. Após isso, a parte da análise é executada utilizando de técnicas de IC para oferecer estratégias

ou soluções baseadas nas informações coletadas. Com a análise concluída buscase entregar a informação conforme o perfil do solicitante, que pode optar por um relatório extenso, por gráficos, por apresentações em slides. É importante que a forma da entrega da informação esteja adequada ao leitor, para que a análise realmente possa ser lida por completo e compreendida.

O processo de Inteligência Competitiva segundo Miller (2002) salienta que o resultado é a previsão de eventos futuros para auxiliar na tomada de decisão e não informações que relatem o passado ou o presente. Portanto, a função não é somente relatar o que aconteceu, mas evidenciar tendências, concorrentes, novos mercados.

Nas fases anunciadas do ciclo de IC, outros autores complementam com informações. Para identificar as necessidades de informação, a técnica das cinco forças de Porter pode ser utilizada, conforme Gomes e Braga (2004) ressaltam, a técnica pode auxiliar o solicitante a esclarecer quais informações ele quer entre as cinco forças. Elas são caracterizadas por ameaças externas da organização: concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores e negociação com clientes. As autoras salientam que o prazo de entrega para responder uma questão não deve atrasar, porque um dado necessário hoje pode não servir mais amanhã em função da rapidez com que as informações circulam.

Canongia et al (2001) complementa as autoras citadas acima, indicando que nesta fase duas perguntas existem: o que vai ser coletado e para quê? As indagações favorecem a definição do foco da pesquisa evitando o desperdício de esforço.

Para evitar esse gasto errôneo como mencionado acima, Valentim (2004, p. 65) afirma que

Para a realização da prospecção inicial é necessário que a equipe de I. C. tenha uma visão holística da organização e, saiba realmente, identificar os dados, informação e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização. Para isso, a equipe precisa ter segurança quanto a identificação dos “nichos” de inteligência internos e externos à organização voltados ao negócio. Além disso, contar com uma infra-estrutura de tecnologias de informação que possibilite a varredura dos ambientes eletrônicos existentes, bem como permita a inserção desses dados, informação e conhecimento prospectados nos sistemas existentes da organização.

O monitoramento de informações serve para apoiar o processo de identificação de necessidades informacionais, colaborando na redução de tempo da

equipe na busca das necessidades internas da organização e apresentando a situação do ambiente externo.

Na coleta de informações, como mencionado anteriormente, existem as informações primárias que são dados retirados através do contato com pessoas, a partir de conversas, elicitções. As informações secundárias são encontradas em documentos. Gomes e Braga (2004) citam a importância de a pesquisa conter o nível de confiabilidade. Com isso existe a eliminação de informações inadequadas ao solicitador, garantindo a qualidade da pesquisa. Além da confiabilidade, o pesquisador precisa atentar-se para a atualidade das informações, direcionamento do tema para a solicitação e o uso de técnicas de coleta para agilizar o processo, tais como, os operadores booleanos.

A análise de informações, assim como o processo de monitoramento e coleta, também possui metodologias que agregam valor ao resultado. Gomes e Braga (2004) destacam como exemplos metodológicos para IC:

- a) Modelo Cinco Forças de Porter para analisar os concorrentes;
- b) Fatores críticos de sucesso: avaliar a atratividade do negócio;
- c) SWOT: analisar o ambiente interno da organização e o ambiente externo;
- d) Benchmarking: comparar a organização com outra e agregar funções observadas para crescimento da própria organização;
- e) Cenários: previsões de tendências para as variáveis do ambiente externo.

O processo de análise é fundamental. Após selecionar e agregar valor ao material, o analista busca destacar as informações mais relevantes e estratégicas para o usuário baseado na solicitação. Esta etapa transforma a informação no conhecimento que servirá como ação para o direcionamento da IC dentro da organização.

Todos os campos do conhecimento aplicam a análise para desenvolver informações que lhe garantam confiabilidade, competitividade e segurança para o futuro. Valentim (2004) afirma que a análise requer conhecimento do negócio ou assunto tratado, por isso a etapa da análise pode ser realizada em equipes multidisciplinares, agregando conhecimento de diversas áreas para enriquecer o material analisado com variadas perspectivas.

O analista também poderá executar a parte de identificação de informação e coleta, configurando algo comum no meio empresarial, por facilitar a análise. Ele conhecerá todas as informações pesquisadas e o que poderá ou não utilizar. Dentre essas atividades Medeiros (2011) acredita ser possível essa perspectiva, porque, utilizando nas atividades o uso da Internet e sistemas de informação, a pessoa obterá com facilidade e agilidade as informações.

O processo de disseminação envolve a entrega do material analisado de acordo com o perfil do solicitante. A apresentação conforme Prescott (2002, p. 23) destaca, nem sempre será entregue na forma de registro, observa-se essa questão nas conversas informais. O autor diz que por tratar-se de informações estratégicas, a análise pode ser confidencial e direcionada para poucos membros da organização. Algumas instituições evitam a distribuição de informação estratégica prevenindo-se contra possível “roubo de informações”, portanto, são utilizados sistemas com senha e proteção de dados.

Alguns autores consideram o *feedback*² como a quinta etapa do processo de IC que seria exemplificada por meio do contato direto ou indireto com o usuário buscando identificar se a análise entregue auxiliou na questão ou se poderia melhorar em algum aspecto. Esta atitude promove a qualidade do processo, buscando sempre melhorias.

Após a conclusão do ciclo de Inteligência Competitiva, Cândido e Valentim (2005) e Prescott (2002) consideram importante sempre continuar a análise do negócio, voltando para a identificação de necessidades, avaliando o posicionamento da empresa, dos concorrentes, de novos entrantes, manter o contato com clientes, monitorar novas tendências além da participação em eventos. O processo tenderá a diminuir a insegurança organizacional porque a equipe estará munida de informações para gerenciar o ambiente interno e se preparar para o ambiente externo da organização.

A IC possibilita a participação de vários profissionais, não exigindo uma formação específica, mas características especiais. Miller (2002) apresenta as características através das etapas, a saber: a primeira etapa exige comunicação, conhecimento do setor e da organização; a fase da coleta necessita de conhecimento em fontes de informação, estratégia em pesquisa, habilidades para

² Oferecer retorno sobre determinada situação.

ser autodidata e pensamento estratégico; a fase da análise envolve aptidões para compreensão de ferramentas analíticas, conhecimento completo de processos, produtos e mercado da organização; a disseminação de informação necessita de criatividade e *feeling*³ para apresentar os resultados voltados para a realidade da instituição.

Fuld (2007) vai além de Miller e apresenta cinco realidades que influenciam a Inteligência Competitiva:

1) É necessário possuir criatividade na busca por informação e construção de significados, porque os dados podem se encontrar desorganizados. Muitas vezes na etapa da pesquisa a criatividade pode ser inserida nos termos utilizados pelo pesquisador, independente da técnica utilizada; um termo mal direcionado não trará o resultado esperado.

2) A opinião de uma pessoa pode ser ocultada por opiniões do grupo, porque a conclusão do grupo se baseia no consenso, o que abre espaço para erros. Essa realidade reforça a ideia de abrir espaço para todos os funcionários de todos os níveis participarem das discussões, contribuindo com visões diferenciadas sobre a mesma questão, surgindo novas possibilidades além do gerado normalmente.

3) O contexto influencia a competitividade, porque a área na qual a empresa atua pode oferecer um mercado mais ou menos competitivo, com nenhum ou poucos concorrentes. O contrário pode ocorrer e um grande competidor dominar o mercado, portanto, o contexto onde a organização está inserida irá influenciar suas estratégias.

4) A internet, apesar de auxiliar na busca por informação, traz o excesso de dados que pode ocasionar o caos na busca informacional. Muitas vezes um termo gerará uma pesquisa repleta de informações que não auxiliarão ou causarão confusão na hora de selecionar. Visto isso, o profissional da coleta deverá possuir métodos que o auxiliarão e evitarão a perda de dados na web.

³ Pressentimento sobre determinada situação.

5) O modelo de IC deve ser implantado por profissionais com habilidades para reunir informações e assim aumentar as redes de inteligência. A IC é composta por uma rede de comunicação com pessoas altamente informadas, constituindo o *core*⁴ do processo.

As características apresentadas no ciclo de Inteligência Competitiva garantem a efetividade do processo como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão. Assim o uso da Gestão da Informação fortalece a troca de informações na Gestão do Conhecimento oferecendo suporte para a IC promover um ambiente inovador dentro da organização. Isto acontece porque informações internas e externas se confrontam proporcionando a criação de novas ideias, transformando-se no ciclo da Gestão da Inovação.

2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é composta por dois elementos: a criatividade e a ação, mas uma ideia criativa só é inovadora quando transforma-se em ação e alcança sucesso na sociedade, caso isto não aconteça, é apenas uma invenção. Baseado nisso, as organizações compreendem dois tipos de pessoas no processo da Gestão da Inovação: as pessoas criativas e inovativas. As primeiras estabelecem as ideias novas e o segundo grupo é responsável por transformá-las em realidade, através de ações e projetos. Por vezes a mesma pessoa possui os dois perfis, mas precisa ser disciplinada para lidar com a concretização da ideia.

A criatividade compõe o início da Gestão da Inovação e pode ser estimulada através de atividades artísticas, por permitir o livre arbítrio na construção do produto. Parolon (2001) apresenta a etimologia da palavra criatividade, derivada do latim *creare*, que possui o significado de criar, inventar, construir algo novo. Enquanto a palavra inovação no latim origina-se do termo *innovare*, que significa mudar, introduzir novidades ou transformar algo em novo. Alencar (1993) aproxima a criatividade da área organizacional quando define como uma necessidade de um produto novo ou aprimoramento de um já existente.

⁴ Parte central de um projeto ou processo.

Amorim e Frederico (2008, p. 77) diferenciam criatividade e inovação:

a primeira é geração de idéias (por meio de conceitos, teorias e processos que se apresentam ao longo da história) e a segunda é prática, fazer, implementar as idéias geradas pela criatividade. O estudo de ambas recebe contribuições de diversas áreas do saber, como a filosofia, psicologia, sociologia e administração.

Os modelos de trabalho fechados e burocratizados, que foram práticas ao longo da história, não permitiam um ambiente criativo e com isso, algumas instituições viraram exemplos em promover espaços confortáveis que incentivem a criatividade. Pode-se citar a empresa Google, que promove espaços alternativos de trabalho e condições especiais para que os funcionários se sintam confortáveis e livres para criar e resolver problemas. A organização divulga essa prática como um de seus grandes trunfos.

Ações desse tipo encontram sentido nas palavras De Masi (2000, p. 101) quando salienta que as atividades criativas são as mais desejadas no mercado de trabalho, porque na sociedade industrial o foco era produção e agora a pós-industrial exige meios inovadores e informação para sobreviver. Portanto, o autor salienta que no futuro “queiramos ou não, devemos saber que o único tipo de emprego remunerado que permanecerá disponível com o passar do tempo será de tipo intelectual criativo.”

A sociedade segue um constante crescimento nas inovações utilizando a tecnologia, que amplia a comunicação e facilita o fluxo de informação, permitindo o compartilhamento de informação e a descoberta de antigas e novas necessidades. Schumpeter (1982) explica esse crescimento apresentando a teoria da inovação, dizendo que ela acontece por meio da observação de que a constante combinação de inovações promove ondas de ciclos no capitalismo, favorecendo o crescimento na economia. E um novo ciclo se originará quando a sociedade necessitar de um novo crescimento.

Para uma invenção transformar-se em inovação ela precisa alcançar um público. Para que isso aconteça no ambiente organizacional, Giovannini e Trufem (2009, p. 25) explicam, existem duas condições: a primeira precisa criar um diferencial em um negócio e a segunda é que possua potencial para ser exclusivo. A inovação dificilmente será encontrada na primeira ideia criativa que surgir entre os funcionários, tornando-se o diferencial da organização o estímulo para que os

colabores sempre proponham ideias, independente da utilidade. Essa ação promove o aumento da criatividade. Amorim e Frederico (2008, p. 84) complementam

Não basta às empresas criar e inovar, sendo a primeira subordinada à última, de maneira controlada, no intuito de aumentar a mais-valia. Também não é suficiente utilizar a inovação como aparelho gestor, conduzindo todos os recursos da corporação para a lucratividade, tampouco apenas aumentar a produtividade por meio da inovação. É preciso aumentar a produtividade da própria inovação, para que o índice de inovação seja o mais alto possível, por meio de medições que incluem o número de lançamentos de novos produtos, vendas, market share, lucratividade, faturamento ou qualquer outro indicador financeiro.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4) falam da inovação nas empresas japonesas, levantando uma questão da ligação entre o ambiente externo e interno da organização. Abordam sobre outra perspectiva a inovação organizacional, incluindo a GC, fortalecendo também o aumento da inovação dentro da empresa.

O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimento da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão - de fora pra dentro e, para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas. [...]. A inovação contínua, por sua vez, leva a vantagens competitivas.

A inovação é encarada como um processo por constituir-se essencial no crescimento da organização, surgindo a Gestão da Inovação para mapear os procedimentos e obter os melhores resultados. Ela é composta de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. A primeira é responsável pelo ambiente informacional, enquanto a segunda pelo ambiente interno e a terceira pelo ambiente externo. A Gestão do Conhecimento possibilita um processo de criação de conhecimentos, não somente dentro da organização, mas na realização de transferência de informação entre empresas, universidades. (GUEDES, 2008). Giovannini e Trufem (2009, p. 24) demonstram que o conhecimento promove inovação, através de “geração de idéias de canais tecnológicos, da troca de idéias entre pares, e de um suporte sistemático à criatividade”.

A organização busca no ambiente externo informações quanto a novos produtos, concorrentes, abertura de mercados e novas ideias, provocando respostas por parte do ambiente interno para se adequar. Nisto encontra-se a Inteligência Competitiva com a análise do ambiente externo e a Gestão do Conhecimento na

disseminação dessas informações dentro da organização. A inovação surge no momento que a empresa une Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva para solucionar problemas ou construir novos produtos, porque é necessário compreender o ambiente externo para lançar uma inovação que atenda o mercado e não um produto atrasado ou com características parecidas a de um concorrente. Guedes (2008, p. 12) explica que “aliar oportunidades às necessidades reais do mercado e o que a empresa pode oferecer, torna-se vital a competitividade”.

Giovannini e Trufem (2009) complementam afirmando que é necessário que as empresas se preocupem em aliar também pesquisa e desenvolvimento com a inovação, evitando o comodismo de seguir apenas o que o mercado já traçou como ferramenta. O aumento de investimento em tecnologia por parte do governo permite aos empresários buscarem incentivos para desenvolverem novos produtos, mas Kuczmarsky (1998) indica que apesar das empresas construírem centros de inovações, elas devem identificar as características do mercado e quais suas necessidades e a partir disto gerar ideias inovadoras que possam suprir essa carência. Utilizando a IC o autor levanta quatro princípios para estabelecer uma cultura inovadora na organização: 1) Confiar na equipe e gerentes para desenvolver os produtos; 2) Reconhecer e compensar os esforços; 3) Possuir otimismo e participar das ações e 4) Não cortar recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Alguns fatores podem atrapalhar o fluxo da inovação, Giovannini e Trufem (2009) indicam alguns, tais como:

- 1) Não ter sentido de urgência: algumas empresas lidam somente com a inovação no tempo livre, perdendo a consciência que produtos inovadores mantêm a sobrevivência do negócio e são alcançados com dedicação.
- 2) Não envolver a alta direção: alta direção deve participar e comandar a mudança, porque a efetuação de uma ideia acontece após a aprovação da gerência.
- 3) Satisfazer-se com os primeiros resultados: essa postura não permite a criação de novos resultados e novas perspectivas.

Os autores consideram que a inovação deve ser encarada como uma prioridade para a organização, utilizando a Gestão do Conhecimento para transmissão da informação entre gerência e funcionário e a importância de ocorrer um ciclo inovativo integrando-se a cultura da empresa.

Guedes (2008) reforça que a globalização exigiu das organizações um fluxo maior de comercialização de produtos e serviços, tornando a inovação um fator de sobrevivência. Giovannini e Trufem (2009) complementam esta visão afirmando que de todas as realidades que a empresa encontrou ou irá encontrar, o mercado exige o reinventar constante.

No mercado atual as empresas concorrem com organizações internacionais, possibilitando a prestação de serviços e/ou venda de produtos a clientes de diversos países. A competitividade alcançou uma escala global e exige uma nova postura para negócios, por isso, a inovação tornou-se um diferencial.

2.5 ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

O bibliotecário configura-se como um profissional, que promove o encontro entre a informação e o usuário. Valentim (2004, p.140) o classifica como “o indivíduo que recebeu formação específica para trabalhar com dados, informação e conhecimento, bem como sua mediação”. Baseado nisso o profissional pode atuar com GI, GC, e IC, se inserindo na Gestão da Inovação.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) foi atualizada em 2002, e seu objetivo descreve as características das profissões no Brasil. Nela o bibliotecário pode ser incorporado na classificação com o código 2612, que é dividido em:

2612-05 Bibliotecário - Bibliógrafo; Biblioteconomista; Cientista de informação; Consultor de informação; Especialista de informação; Gerente de informação; Gestor de informação.

2612-10 Documentalista - Analista de documentação; Especialista de documentação; Gerente de documentação; Supervisor de controle de processos documentais; Supervisor de controle documental; Técnico de documentação; Técnico em suporte de documentação.

2612-15 Analista de informações (pesquisador de informações de rede) - Pesquisador de informações de rede. (BRASIL, 2002)

As características sinalizam uma profissão voltada para trabalhar com a informação em diversos suportes. Jesus (2011, p. 116) esclarece que mediante este

grande enfoque informacional, para lidar com esta situação é requerido um profissional que possua “técnicas de criação, controle, disseminação e acesso à informação, com qualidade e rapidez.” Além de compreender características como “empreendedor e criativo, autodidata, possua iniciativa e flexibilidade, conheça as novas tecnologias da informação e, possa incorporar as inovações que surgem incessantemente no dia a dia da organização.”

O uso do termo Profissional da Informação surgiu na literatura, conforme Santos (2009) expõe no final da década de 80 e início da década de 90, porque o uso das tecnologias em ambientes como bibliotecas e centros de documentação aumentava. As tecnologias influenciaram as unidades de informação, tornando os processos mais ágeis e precisos de recuperação de dados. Essas mudanças foram ampliadas no uso de tecnologias que provocaram mudanças na relação dos profissionais das áreas do conhecimento. Rezende (2002, p. 120), afirma que as organizações aumentaram o quadro de especialistas técnicos, mas principalmente os especialistas em trabalhar com informação, ampliando essa visão para organizações empresariais, contribuindo para a atuação do bibliotecário em ambientes corporativos. Valentim (2007) comprova a afirmação demonstrando que o uso de informação e do conhecimento é realizado no processo de planejamento até a execução das ações nas empresas, apoiando o processo decisório. Mas a autora salienta que ter muita informação sem seleção ou tratamento não resolverá os problemas da organização, abrindo espaço para o bibliotecário na GI, GC e IC.

Pinto e Araújo (2009) seguem o mesmo pensamento de Valentim, porque acreditam que o bibliotecário é um mediador por entregar as demandas informacionais no momento correto, contribuindo para a tomada de decisão.

Valentim (2003) salienta que o profissional da informação é essencial para o êxito da Inteligência Competitiva, porque o bibliotecário trabalha com os dados, informação e conhecimento. Valentim (2004) considera que o profissional deva ter conhecimento do setor no qual atua monitorando as tendências mercadológicas e avaliando constantemente sua atuação para se atualizar com periodicidade. Essas habilidades podem ser adquiridas com especializações, não restringindo nenhuma pessoa por sua formação inicial, oferecendo espaço para diversos profissionais que queiram se especializar na área. Neste sentido, Miller (2002) aponta que apesar de existirem pessoas com aptidões natas para IC, afirma que o treinamento e a experiência adquirida são fundamentais para tarefas bem sucedidas. Habilidades

que segundo o autor são recomendáveis em estratégia, pesquisa de mercado, formatos de apresentação.

Assim, o autor (MILLER, 2002, p. 82) divide as características que um profissional precisa ter para atuar nos ciclos de IC. Na primeira etapa o profissional necessita saber: comunicar-se com o primeiro escalão da organização; ter conhecimento do setor; identificar as estruturas de poder e os processos decisórios dentro da empresa para oferecer informações assertivas. Na etapa da coleta o desafio de escolher a informação no meio informacional utilizando novas tecnologias, promove um diferencial. O indivíduo precisará conhecer fontes de informação *off-line*⁵ e *online*⁶; ser persistente na busca e capaz de construir estratégias de busca; utilizar banco e base de dados; conhecimento em metodologia científica e possuir pensamento estratégico; autodidata com a intenção de virar quase um especialista no assunto que era desconhecido momentos antes. A terceira etapa que envolve a análise da informação e transformação em inteligência, o profissional deve combinar os conhecimentos sobre o setor tratado; ferramentas analíticas e visão dos influenciadores do ambiente externo. Nesta etapa Medeiros (2011) fortalece a opinião de Miller quando fala que o profissional que realiza a análise pode ser de qualquer área acadêmica. Entretanto, precisa conhecer os conceitos de Inteligência e a cultura do tema que está trabalhando. Caso necessite de conhecimentos técnicos ele pode buscar auxílio a especialistas de outras áreas. Além de possuir capacidade em síntese, fluência na escrita e iniciativa para propor soluções.

Na última etapa do ciclo que envolve a disseminação de informação, o profissional necessita ter criatividade para organizar a informação voltada a característica do decisor; compreensão das estruturas de poder da organização para direcionar a entrega da informação estratégica conforme solicitante.

Santos (2009, p. 74) complementa as características para um profissional de Inteligência Competitiva observando que

a grande tendência é a formação de equipes compostas por profissionais oriundos de diferentes áreas do conhecimento. Percebe-se que existem administradores, engenheiros, jornalistas, economistas, bibliotecários, dentre outros profissionais, atuando na área de IC. Uma das questões que se coloca é: contratar quem e com qual perfil para trabalhar com inteligência. Os profissionais de inteligência competitiva podem ser oriundos

⁵ Meios informacionais que não utilizam a internet.

⁶ Informação no ambiente Web.

do quadro de recursos humanos da própria organização ou podem ser também consultores externos contratados para desenvolver uma atividade de IC na organização.

Pinto e Araújo (2009, p.124) explicam que o bibliotecário dispõe:

Na primeira etapa, de habilidades para identificar as necessidades de informação dos usuários. Na segunda, gerencia informações e, finalmente, na última etapa encaminha informação correta e relevante para os respectivos usuários.

Assim as autoras citadas (2009) apresentam também a atividade do bibliotecário no processo de pesquisa, que é de responsabilidade do pesquisador selecionar fontes de informação mais assertivas para a questão levantada pelo usuário. Após esta fase de coleta, o profissional organizará as informações mais relevantes em um documento que poderá ser encaminhado a um analista setorial. Este processo exige uma pessoa atenta, persistente, observadora e com técnicas de recuperação de informação. Assim destacam que

o trabalho desempenhado por esses profissionais na empresa é de suma importância, uma vez que precisam estar atentas à diversidade de informações que podem interessar aos clientes. Informações oriundas das mais variadas fontes e que podem ser estratégicas para o ambiente corporativo. (PINTO; ARAÚJO, 2009, p. 128)

A crescente formação de bibliotecários alinhada com o aumento do uso de IC por empresas coincide com profissionais capacitados para lidar com a demanda que está aumentando. Conseqüentemente o profissional trabalhará com GI, GC e IC, incluindo-o na Gestão da Inovação.

Na Gestão da Inovação um dos traços exigidos de um profissional é a sua criatividade e Feist (2008) fala que as pessoas criativas são mais imaginativas e intuitivas, habilidades que possibilitam propor soluções novas. Reilly (2008) afirma que a criatividade é encontrada em especialistas, fundamentando a criatividade na *expertise*⁷. Quanto mais a pessoa estuda sobre determinado assunto, maior consciência ela adquire sobre o conteúdo para poder criar em cima do tema, aplicando todo o seu conhecimento. Weisberg (2008) completa a discussão sobre o conhecimento em um campo específico para obter criatividade, ressaltando que muita experiência sobre determinado assunto pode provocar o efeito contrário, conhecido como “efeito Einstellung”, onde a pessoa não consegue sair das respostas óbvias e esperadas. Surge uma relação entre a criatividade e o

⁷ Especialização em área específica.

conhecimento na forma de U invertido, onde o nível intermediário de conhecimento promove a criatividade. Isto acontece porque muitos especialistas se prendem ao conhecimento teórico sem participar ativamente da criação e execução do projeto, perdendo *insights*⁸ que são alcançados conforme a teoria é exposta e testada. Portanto, muitas vezes os operários encontram soluções mais práticas, por conviverem diretamente com a situação, incentivando-se a participação de todos os níveis dentro da organização, para gerar ideias criativas e mais assertivas.

Dentre os autores mencionados, a ideia que promoveu consenso é a de que o bibliotecário pode atuar em qualquer tipo de organização que envolva a administração de informações. E nada o impede de participar da Gestão da Inovação, por estar ativo na Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.

⁸ Quando uma pessoa possui uma ideia.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi elaborada com o intuito de fornecer respostas para um problema encontrado e colaborar com informações para o conhecimento da questão para a área. Gil (2010, p. 1) complementa com a explicação de que a pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Baseado nos objetivos da pesquisa e na construção do referencial teórico apresenta-se a seguir: caracterização e delimitação da pesquisa, técnica de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui caráter exploratório, aspecto qualitativo, utilizando procedimentos técnicos para um estudo de caso, para verificar a participação dos bibliotecários na Gestão da Inovação.

A pesquisa justifica-se como exploratória, porque, conforme Gil (2010), este tipo de pesquisa proporciona um conhecimento maior sobre o problema, tornando-o explícito e considera vários aspectos sobre o estudo. Silva e Menezes (2001, p. 20) informam que a pesquisa exploratória visa “maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

A pesquisa é considerada qualitativa, pois, de acordo com Neves (1996, p. 1) ela não enumera nem realiza medições e não realiza instrumento estatístico para analisar os dados. O autor considera que uma característica da pesquisa qualitativa é o contato direto ou indireto do objeto de estudo com o pesquisador.

Escolheu-se a técnica do estudo de caso, que de acordo com Yin (2001, p. 27), “é uma estratégia escolhida ao se examinarem comportamentos contemporâneos” e possui a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências”.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida com Bibliotecários que trabalham em instituições situadas em Florianópolis, Santa Catarina. Marconi e Lakatos (1996)

explicam que uma amostra é intencional quando se caracteriza por uma escolha intencional do pesquisador.

A escolha de empresas situadas em Florianópolis para análise no processo de Gestão da Inovação deu-se por possuir dois pólos tecnológicos e duas universidades, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC), sendo que ambas possuem o curso de Biblioteconomia, propiciando um ambiente de inovação com participação de bibliotecários.

Os contatos selecionados de bibliotecários ocorreram por indicação e conhecimento pessoal de empresas que atuavam com os profissionais na Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Gestão da Inovação.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário. Gil (1987, p. 90) aponta que “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.” Sua escolha é baseada por ser o meio mais rápido e barato de obter as informações, e não exige treinamento do pessoal, garantindo o anonimato.

Os questionários foram enviados via email e os dados coletados foram submetidos a análise do conteúdo. A análise pode ser definida por Bauer (2002) como uma técnica que produz conclusões para um texto ou contexto e explicitamente uma análise textual para fins de pesquisa social.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo oferece um conjunto de técnicas que visam obter indicadores que levem a produção de conteúdo ou mensagem.

4 RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta dos dados o questionário, no qual foi baseado por um roteiro definido e a partir dos objetivos específicos.

Segundo Yaremki et al. (1986, p. 186) o questionário reúne um conjunto de perguntas com um determinado tópico que não busca testar a habilidade do respondente, mas sim descobrir a sua opinião, interesses, e aspectos da sua personalidade.

O questionário foi feito com perguntas abertas e fechadas voltadas para exploração das seguintes questões:

Parte 1: Perfil do entrevistado;

Parte 2: Identificação das funções realizadas;

Parte 3: Participação no ciclo de Gestão da Informação;

Parte 4: Participação no ciclo de Gestão do Conhecimento;

Parte 5: Participação no ciclo de Inteligência Competitiva;

Parte 6: Atuação do bibliotecário na análise;

Parte 7: Identificar se a organização estimula a criatividade;

Parte 8: Identificar se a organização possui projetos inovadores.

Essas questões servirão para saber se os bibliotecários abordados participam da Gestão da Inovação. O questionário buscou descobrir a participação dos bibliotecários nas atividades do processo da Gestão da Inovação, além de buscar conhecer se as organizações onde os profissionais atuam incentivam uma postura inovadora.

Foram enviados 15 questionários para bibliotecários de Florianópolis, que atuam em instituições privadas de pesquisa e empresas. Vale ressaltar que, no decorrer da pesquisa alguns se deslocaram para outras cidades e estados no exercício da profissão. Mas o questionário obteve resposta em 100% dos enviados, resultando na opinião de 15 profissionais.

4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

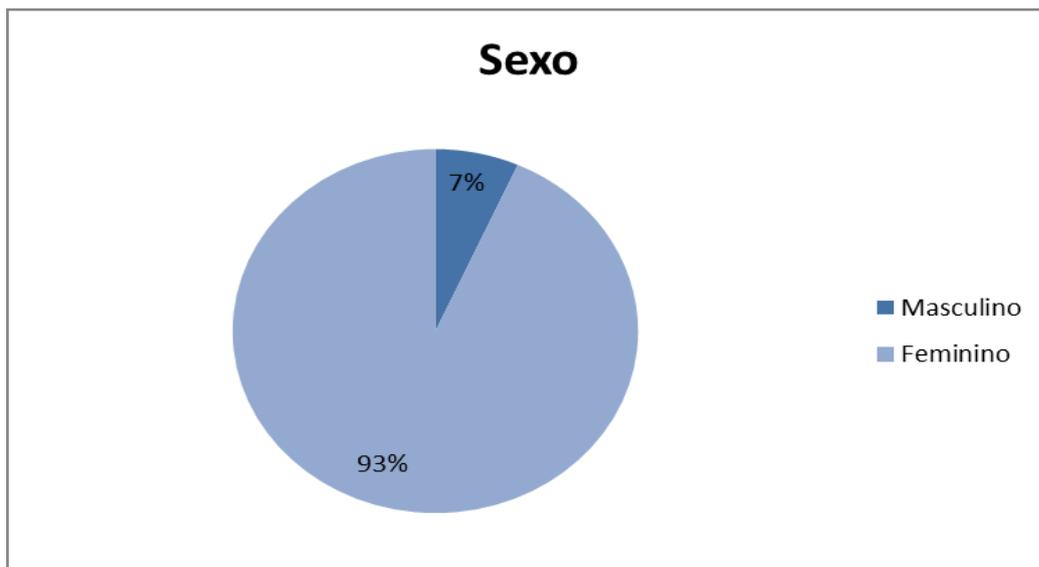
A intenção da primeira parte do questionário foi identificar o perfil dos entrevistados, sendo as perguntas compostas por sexo, faixa etária e tempo de trabalho na empresa. O quadro 1,2 e 3 contemplam as respostas obtidas e o gráfico 1,2 e 3 as porcentagens das mesmas.

Quadro 1 - Sexo

Sexo	
Feminino	Masculino
14	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 1 - Sexo - Porcentagem



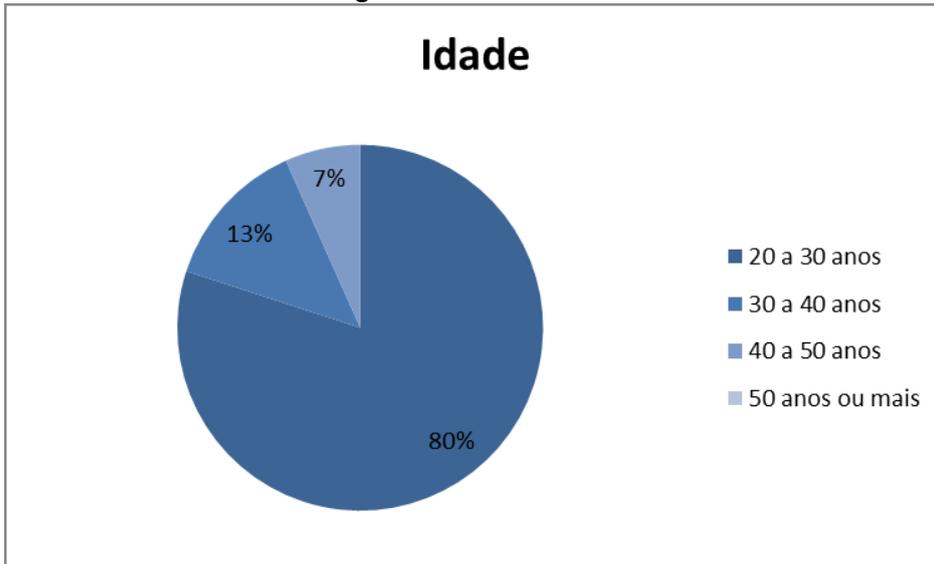
Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 2 - Idade

Idade			
20 a 30 anos	30 a 40 anos	40 a 50 anos	50 anos ou mais
12	2	1	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 2 - Idade - Porcentagem



Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 3 - Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa				
Menos de 1 ano	1 a 2 anos	2 a 3 anos	3 a 4 anos	4 a 5 anos
5	4	0	2	3

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

Os bibliotecários respondentes apresentam um grupo pouco heterogêneo em relação ao sexo, predominando o feminino. A predominância de mulheres é de 93%

contra 7% de presença masculina. E com 80% a faixa etária predominante é de 20 a 30 anos. Esses dados apresentam um grupo de maioria jovem atuante em organizações empresariais e instituições, sendo que dentre as 15 pessoas, 5 atuam no cargo de coordenação e possuem idades entre 20 e 40 anos. Observa-se o crescimento da geração Y nas organizações empresariais, principalmente devido a entrada no mercado de trabalho. A geração Y é composta por pessoas nascidas no início da década de 80 até meados da década de 90, segundo Santos (2011). Os jovens participam ativamente de atividades tecnológicas e possuem qualidades para o novo perfil do mercado de trabalho. Isso se relaciona com o início da sociedade da informação, onde as mudanças são encaradas como um processo natural para essa nova geração, porque cresceram dentro dessa transformação. Considera-se que os bibliotecários aumentaram as suas capacidades para lidar com o ambiente tecnológico, aliado a jovens formados em Biblioteconomia, justificando a maioria de 20 a 30 anos em empresas de tecnologias.

O tempo exercido na empresa serviu como requisito para avaliar se as organizações já demonstram atuar com inovação nos meses iniciais da contratação, apresentando uma cultura inovadora na instituição. Isto pode ser observado por meio da quantidade de trabalhadores no período inferior a um ano. Buscando esse resultado, 36 % trabalham há menos de um ano na empresa. Das cinco pessoas que estão incluídas nesse resultado, apenas uma evidenciou que a organização não possibilita clima para surgimento de criatividade e inovação. Resultando em quatro pessoas que realizam algum processo de inovação no período indicado. Este mesmo resultado foi encontrado para os bibliotecários que representam 27% cada nos grupos que trabalham de 1 a 2 anos e 4 a 5 anos na organização. Isto evidencia que a maioria dos entrevistados atua em organizações com atitudes que incentivam a criatividade e a inovação. Recordando que essas instituições exercem atividade em Florianópolis (SC) considerada em 2010 a capital da Inovação pela Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável de Florianópolis e que em abril de 2012 criou a Lei Municipal da Inovação. Estas características facilitam a incorporação da cultura inovadora dentro das organizações, promovendo investimentos para o crescimento da atividade.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES QUE SÃO REALIZADAS

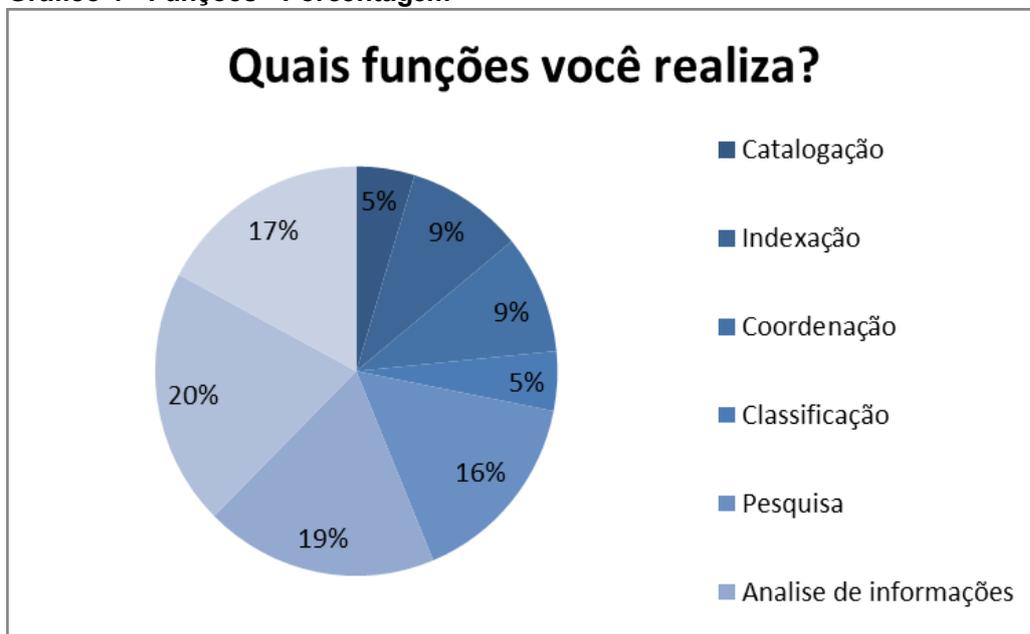
A segunda parte do questionário buscou descobrir as funções que os bibliotecários exercem dentro das instituições. O quadro 4 e o gráfico 4 contemplam as respostas obtidas.

Quadro 4 - Funções

Funções	
Catálogo	3
Indexação	6
Coordenação	6
Classificação	3
Pesquisa	10
Análise de Informações	12
Organização da Informação	13
Repasso de Informação	11

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 4 - Funções - Porcentagem



Fonte: Dados da Pesquisa

As funções mais realizadas indicadas na pesquisa foram o ato de organizar a informação com 20%, seguida de analisar a informação com 19%, repassar a informação com 17% e pesquisar com 16%. Observa-se que as atividades técnicas

apresentaram índice baixo no grupo estudado, enquanto as três atividades com maior índice se complementam, tais como, organizar a informação para analisá-la e após isso disseminá-la. Conforme a literatura abordada, o aumento do enfoque informacional nas organizações mudou o foco na contratação do profissional, optando por um profissional que possa criar, organizar, disseminar e dominar técnicas informacionais. Pois, as organizações passaram a adotar a GI, GC e IC como estratégias de sobrevivência, incluindo o bibliotecário como um dos profissionais mais capacitados para atuar nesse cenário. A sobrevivência de uma empresa está relacionada a conhecer as informações internas e externas para preparar-se no cenário atual e futuro. Uma informação mal recuperada prejudica uma análise e possivelmente uma decisão, colocando em risco a organização. Nesse contexto organizar a informação é o primeiro passo para qualquer atividade que o bibliotecário possa executar, garantindo a efetividade das atividades.

4.3 PARTICIPAÇÃO NO CICLO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

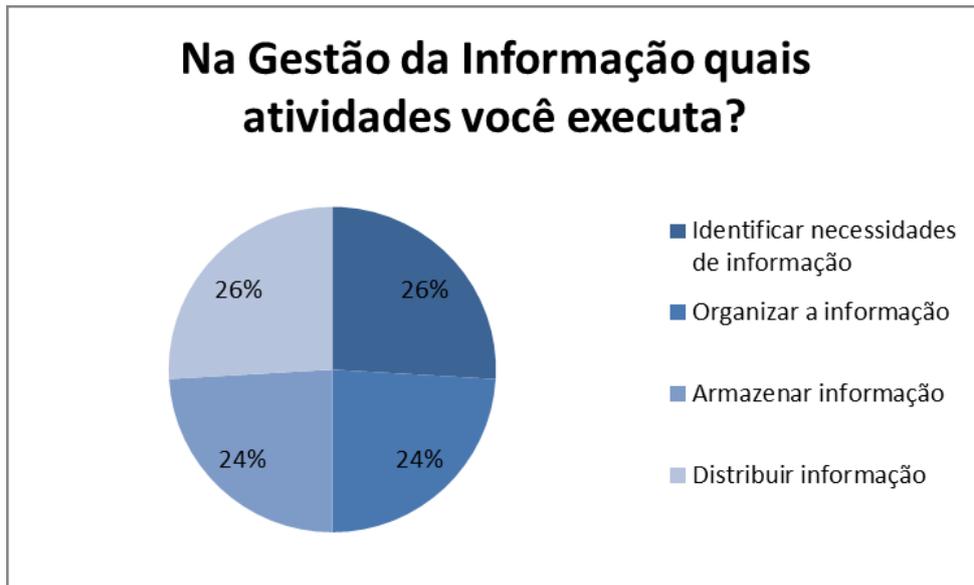
A terceira parte do questionário dividiu a gestão da informação em atividades, buscando conhecer quais são executadas pelos entrevistados. Segue o quadro 5 e o gráfico 5 com os resultados.

Quadro 5 - Atividades realizadas na Gestão da Informação

Atividades	
Identificar necessidades de informação	14
Organizar a informação	13
Armazenar informação	13
Distribuir informação	14

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 5 - Atividades realizadas na Gestão da Informação - Porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa

Diante disto 52% dos bibliotecários responderam identificar necessidades de informação e distribuir informação, enquanto 48% organizam e armazenam. Apenas quatro bibliotecários não realizavam todas as atividades da gestão da informação. Este resultado pode estar alinhado com o cargo de atuação que os bibliotecários exercem, dentre eles um atua como coordenador, encarregando-se de identificar as informações e distribuí-las entre a equipe. Enquanto outro atua como arquivista na organização e outros com clipping⁹. Os perfis identificados se mostraram multifuncionais, mas todos atuam em alguma etapa do ciclo da gestão da informação. Este resultado era esperado, pois o curso superior de Biblioteconomia, encontrado em Florianópolis nas universidades federal e estadual, oferece fundamento para o estudante de biblioteconomia exercer as atividades de GI. Isso pode ser comprovado com algumas disciplinas ministradas nos cursos, tais como: Pesquisa Bibliográfica para Biblioteconomia, Fontes de Informação, Catalogação, Indexação, Classificação, Gestão da Informação e do Conhecimento, Recuperação da Informação e Referência.

⁹ Seleção de notícias para determinado tema.

4.4 PARTICIPAÇÃO NO CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

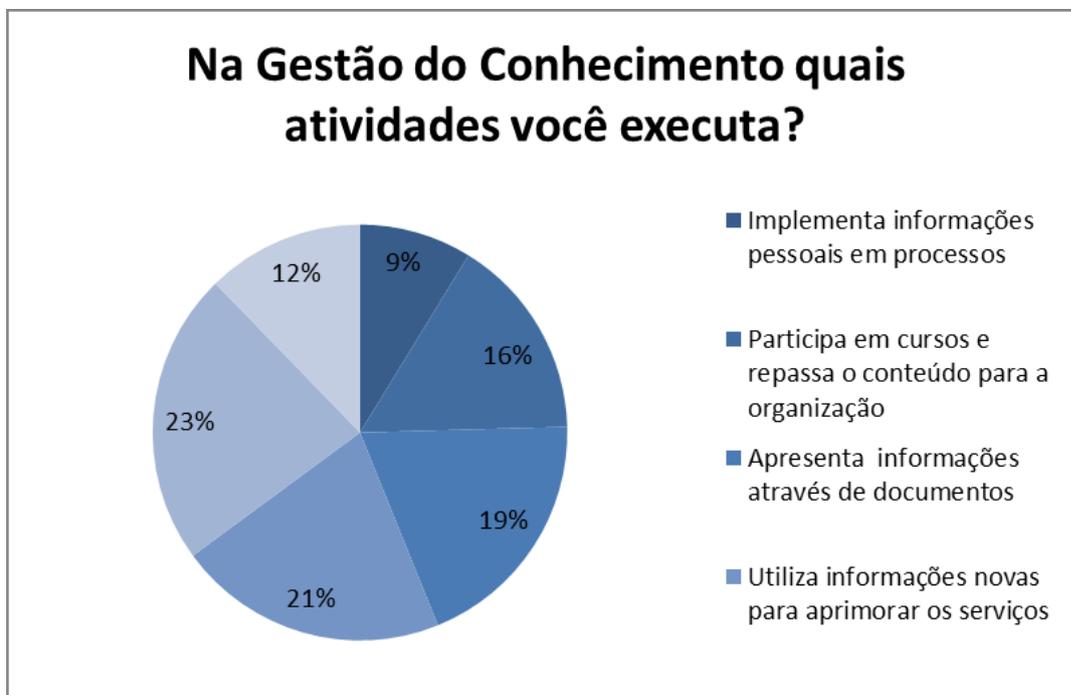
O mesmo processo de divisão de atividades foi aplicado na gestão do conhecimento, apresentado no quadro 6 e gráfico 6.

Quadro 6 - Atividades realizadas na Gestão do Conhecimento

Atividades	
Implementa informações pessoais em processos	5
Participa em cursos e repassa o conteúdo para a organização	9
Apresenta informações através de documentos	11
Utiliza informações novas para aprimorar os serviços	12
Troca informações com colegas	13
Protege o conhecimento	7

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 - Atividades realizadas na Gestão do Conhecimento - Porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa

Baseado nisso, o resultado apresentou que 23% trocam informações com colegas do trabalho, demonstrando a consciência que os bibliotecários possuem em

repassar informação para gerar conhecimento na equipe. 21% utilizam as informações para aprimorar o serviço e 9% informaram implementar informações pessoais no processo. Essas características correspondem a expectativa da GC, que busca o repasse de informação para construção e disseminação de conhecimento, ocorrendo por meio desse processo melhorias no ambiente interno da organização. Entretanto, o registro de informações é essencial para que não ocorra perda de dados. Um exemplo é o registro das atividades, que serve tanto para a consulta dos funcionários, como treinamento para uma pessoa nova na equipe, diminuindo o tempo de ambientalização. Dessa forma, passa a existir um manual para consulta, evitando iniciar um processo já mapeado. Essa situação evita o retrabalho da equipe e mantém os arquivos em segurança, promovendo a continuação dos processos. Baseado nisso, 19% respondeu que apresenta informações por meio de documentos e 12% afirmou proteger o conhecimento.

A disseminação de informação entre colegas na instituição representa o uso coletivo do conhecimento, demonstrando preocupação em construir um ambiente interno informado, pois 16% afirmam repassar o conteúdo de cursos que realizaram para a organização manter o material e disponibilizar para interessados. Entretanto, apenas 9 entre os 15 bibliotecários se incluem nesta atividade. Um dos motivos pode ser caracterizado como a falta de cultura por parte das instituições, muitas ainda não utilizam como prática o repasse de informações de cursos para interessados, não orientando os funcionários a praticarem este hábito. Porém, algumas empresas oferecem ou requisitam que o investimento volte para a instituição em forma de workshops, palestras ou conversas informais entre os funcionários. Esta postura visa à construção do conhecimento interno, e isto só acontece quando o funcionário faz algo com a informação que ele recebeu, ou repassou, implementando melhorias ou criando novos processos.

4.5 PARTICIPAÇÃO NO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para analisar a participação no ciclo de Inteligência Competitiva, ao bibliotecário foi indicado apontar quais atividades do ciclo ele executa. O resultado é apresentado no quadro 7 e gráfico 7.

Quadro 7 - Atividades na Inteligência Competitiva

Atividades	
Identificar necessidades de informação	14
Coletar informação	14
Analisar as informações	9
Disseminar as informações	14
Avaliar as informações (feedback)	13

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 7 - Atividades na Inteligência Competitiva - Porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante disto apresenta-se que 66% dos bibliotecários identificam as necessidades, coletam e disseminam informação. Essas atividades auxiliam na identificação de concorrentes, novos produtos e análise do ambiente externo, promovendo a circulação de informações estratégicas para tomadas de decisões. Enquanto 20% avalia as informações encontradas e 14% analisa a informação transformando-a em inteligência. Esse fato expõe que 9 bibliotecários atuam como analistas dentro do ciclo de IC e seis deles afirmaram que a organização oferece espaço para que eles exponham suas opiniões. Esta atitude estimula o exercício da análise por permitir discutir opiniões e agregar valor nas informações recuperadas para propor melhorias e construir cenários competitivos para a empresa. Conforme

Miller (2002) explica, o foco da Inteligência Competitiva é promover competitividade para a organização por meio das informações coletadas e analisadas, colocando-se a frente do concorrente.

No questionário apresentado, o ciclo de IC possui semelhança com o processo de gestão da informação, provocando a dúvida se os respondentes realmente possuíam conhecimento sobre todas as etapas do ciclo ou responderam com a mesma percepção para as atividades de GI.

4.6 ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO NA ANÁLISE

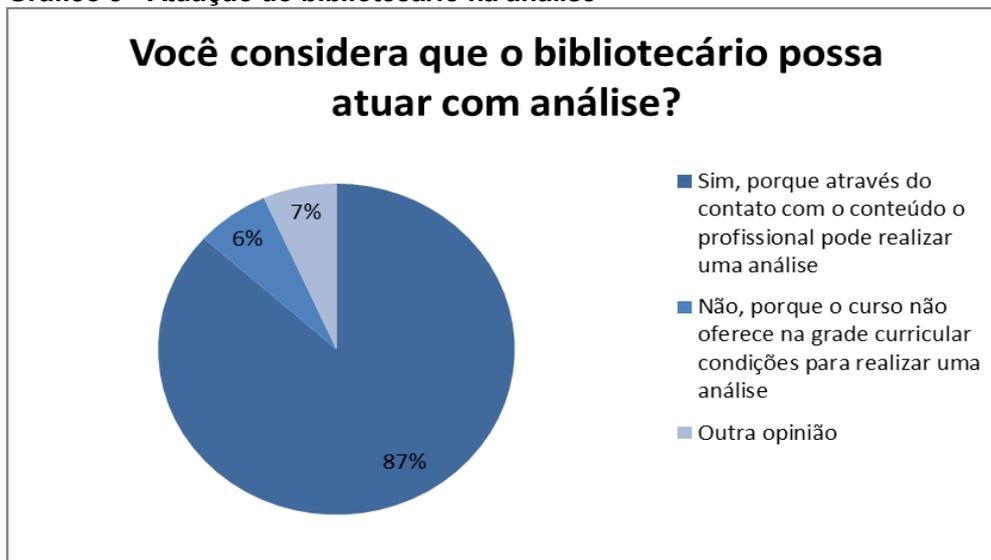
A característica de análise incorporada nas atividades do bibliotecário foi proposta como questão no questionário para avaliar a percepção dos respondentes criando uma nova perspectiva de atividade.

Quadro 8 - Atuação do bibliotecário na análise

Você considera que o bibliotecário possa atuar com análise?	
Sim, porque através do contato com o conteúdo o profissional pode realizar uma análise	13
Não, porque o curso não oferece na grade curricular condições para realizar uma análise	1
Outra opinião	1

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 - Atuação do bibliotecário na análise



Fonte: Dados da Pesquisa.

As respostas apresentaram 87% de afirmações positivas referente a capacidade do bibliotecário em analisar por meio do contato com o material informacional. Um dos bibliotecários optou por dar sua opinião e expôs que a questão da análise é algo muito pessoal, que dependerá do direcionamento de carreira que o profissional tiver em mente, buscando investir em um currículo multidisciplinar. Essa percepção vai ao encontro de Valentim (2004) que afirma ser possível especializar-se em um tema para analisá-lo ou realizar parcerias com profissionais da área. Em contrapartida, um bibliotecário afirmou que não acredita ser possível porque o curso não oferece suporte. Analisando o perfil desse respondente, identificou-se a formação anterior a atualização de currículo nas universidades e por meio de informações primárias, descobriu-se que ele não possui o hábito da educação continuada. Esta posição evita atualização sobre a área para o profissional, não se inserindo mais na GI.

Salienta-se que o bibliotecário além de ter acesso às informações necessárias para a construção da análise também necessita de ferramentas, tais como, metodologias. As mais utilizadas, conforme Gomes e Braga (2004) destacam, são: SWOT, Modelo de cinco forças de Porter; Construção de cenários e Benchmarking. Todas essas metodologias auxiliam para analisar os pontos fortes e fracos da organização, movimentação do ambiente interno e externo, quais são os concorrentes atuais e possíveis entrantes e estratégias para preparar a empresa para situações econômicas e sociais.

O fato do bibliotecário não possuir formação específica para análise, não impede que ele participe do processo analítico. Valentim (2004) destaca que é importante conhecer o assunto sobre o qual se baseará a análise e isso poderá ser feito por meio do contato com o material informacional e em equipes multidisciplinares, promovendo o aumento de opiniões sobre o assunto, agregando conhecimentos distintos. Isso aumenta o valor informacional do documento, ressaltando diversos cenários através das várias perspectivas apresentadas. Complementando a ideia de que o bibliotecário pode atuar no processo de análise, a pesquisa serve para coletar as informações necessárias na construção da análise. Esta função se enquadra perfeitamente em uma *expertise* que o bibliotecário possui que é o domínio da pesquisa, utilizando estratégias que a maioria do público não utiliza para encontrar informações competitivas. Medeiros (2011) reforça essa ideia, quando fala que o profissional que realiza a análise pode vir de qualquer área, desde

que ele conheça o tema com o qual lidará e caso lhe falte conhecimento, ele pode buscar através de cursos ou especialistas da área. As respostas alcançadas por meio desta questão chamam a atenção para uma nova realidade e postura do bibliotecário, atuando como gestor e apresentando-se como um profissional mais pensante e menos técnico.

4.7 IDENTIFICAR SE A ORGANIZAÇÃO ESTIMULA A CRIATIVIDADE

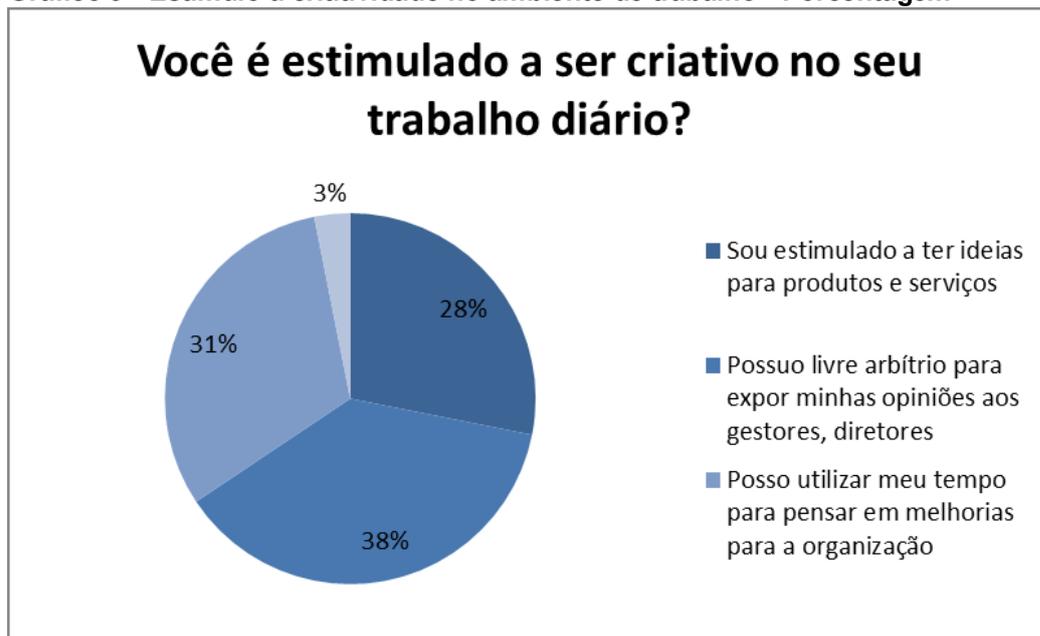
Para que a inovação aconteça no ambiente organizacional, é necessário que a empresa estimule a criatividade dentro do ambiente interno. Por isso, questionou-se se os respondentes eram estimulados a serem criativos no trabalho.

Quadro 9 - Estímulo a criatividade no ambiente de trabalho

Você é estimulado a ser criativo no seu trabalho diário?	
Sou estimulado a ter ideias para produtos e serviços	9
Possuo livre arbítrio para expor minhas opiniões aos gestores, diretores	12
Posso utilizar meu tempo para pensar em melhorias para a organização	10
Não possuo liberdade para discutir melhorias na execução de tarefas	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 9 - Estímulo a criatividade no ambiente de trabalho - Porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa

Para que a inovação aconteça a criatividade é um elemento primordial. Procurou-se conhecer se a instituição onde os bibliotecários trabalham incentiva a criatividade. O estímulo à criatividade pode estar ligado a discussões de ideias, incentivo de criação de novos projetos, tempo livre para o funcionário pensar sobre o quiser e não somente na empresa. Dentre as situações, 38% afirmou ter abertura para expor as suas opiniões para os superiores, 31% alegaram ter tempo livre para pensar em melhorias para a organização, 28% falaram ser estimulados a ter ideias ou criação de produtos. Enquanto 3%, o que equivale a uma pessoa, afirmou não possuir liberdade para discutir ideias, afirmando que a empresa possui resistências para mudanças.

Como identificado anteriormente a maioria dos respondentes está incluída na geração Y o que garante características que impulsionam um perfil criativo e inovador, unindo isso ao estímulo diário da organização para a criatividade, garantindo liberdade de expressão e fortalecimento de laços com a organização, demonstrando valorizar a opinião do funcionário.

4.8 IDENTIFICAR SE A ORGANIZAÇÃO POSSUI PROJETOS INOVADORES

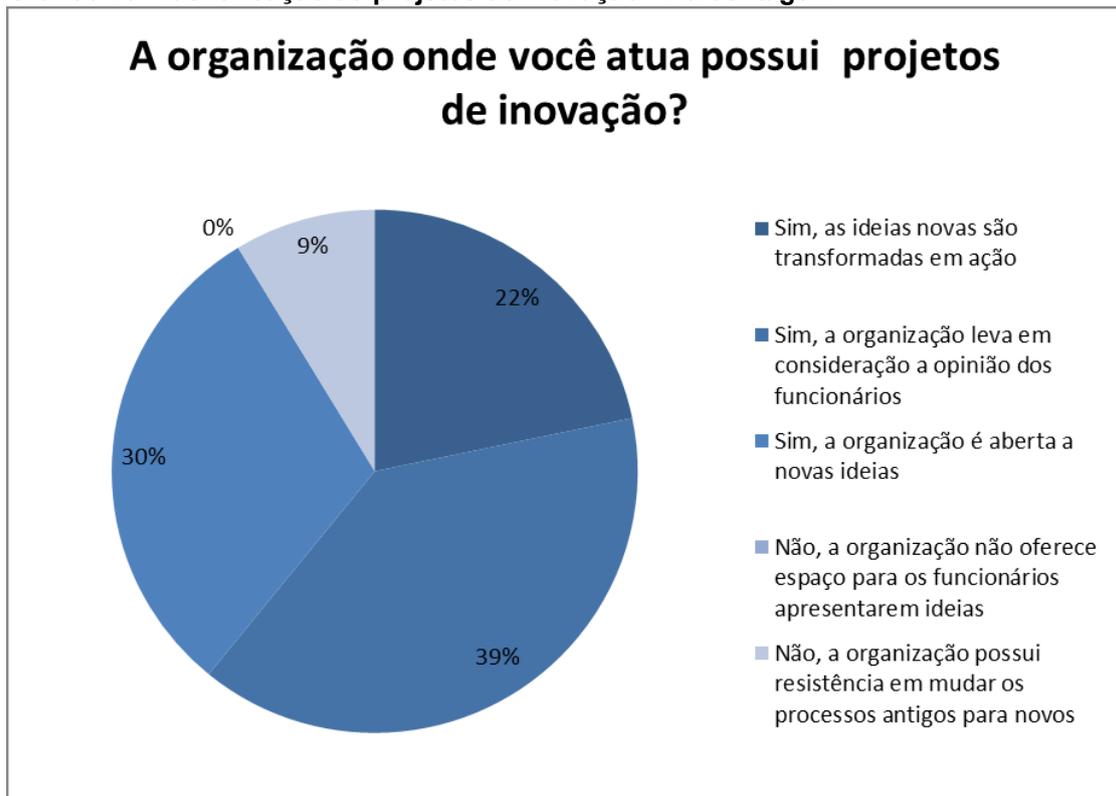
A organização pode formar funcionários criativos que não são alocados para trabalhar com projetos inovadores porque a instituição não possui essa iniciativa, portanto, investigou-se se as empresas onde os bibliotecários atuam possuem projetos inovadores.

Quadro 10 - Identificação de projetos de inovação

A organização onde você atua possui projetos de inovação?	
Sim, as ideias novas são transformadas em ação	5
Sim, a organização leva em consideração a opinião dos funcionários e tenta aplicar suas ideias quando consistem em melhorias	9
Sim, a organização é aberta a novas ideias	7
Não, a organização não oferece espaço para os funcionários apresentarem ideias	0
Não, a organização possui resistência em mudar os processos antigos para novos	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 10 - Identificação de projetos de inovação - Porcentagem



Fonte: Dados da Pesquisa

Como última questão buscou-se identificar se as instituições onde os respondentes atuam possui projetos inovadores. Recorda-se que ser uma empresa criativa não significa ser uma empresa inovadora. A inovação só acontece quando uma ideia criativa é transformada em ação, resultando em um novo processo, produto ou serviço. Entretanto, espera-se que uma empresa criativa caminhe para ações inovadoras. Visto que a maioria dos bibliotecários afirmou que a empresa incentivava ações criativas, 39% afirmaram que como a empresa possui a cultura de escutar a opinião dos funcionários, ela também aplica quando considera como melhorias as ideias dos mesmos. Baseado nisso 30% afirmou que a empresa é aberta a novas ideias. Salienta-se que apesar da empresa ouvir os funcionários, não significa que ela é aberta às novas ideias, a instituição pode ouvir a opinião mas ser resistente a mudanças. Por isso existe a diferença de 9% entre as duas questões. Visando isso 22% falou que as ideias novas são transformadas em ação, o que se caracteriza como uma inovação. Apenas 9% respondeu que a organização possui resistências em adotar novos métodos e abandonar os antigos processos. Os 9% correspondem a duas pessoas, umas delas não possuía liberdade na empresa para

discutir, enquanto a outra poderia utilizar seu tempo para pensar em ações. Mas nem sempre, como abordado anteriormente, a instituição que incentiva a sugestão de melhorias, será aberta a utilizar as propostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do instrumento de coleta e o desenvolvimento desta pesquisa, informações relevantes foram obtidas para atingir os objetivos propostos.

Com a aplicação do questionário, foi possível conhecer de forma bastante simplificada, a atuação do bibliotecário no processo da gestão da inovação. O grande desafio encontrado na formulação do questionário foi a interpretação que os respondentes teriam em relação a cada questionamento, porque limitava a resposta do bibliotecário, impossibilitando levantar novas questões a partir da resposta, algo que aconteceria em uma entrevista. No entanto, esta dúvida permaneceu até a conclusão deste trabalho, servindo como futura melhoria, caso o tema possa ser aprofundado em um posterior trabalho de especialização.

A aplicação do método resultou em 100% de respostas em um período de um mês, demonstrando agilidade no retorno e alguns feedbacks, que mencionaram considerar o trabalho interessante para o desenvolvimento do bibliotecário dentro de organizações empresariais e como discussão no meio acadêmico.

A análise realizada em cima dos dados coletados permitiu categorizar as informações e direcionar os resultados para alcançar os objetivos do trabalho.

A partir dos resultados obtidos foi possível conhecer o perfil dos bibliotecários respondentes, as funções que exercem na organização, as atividades realizadas nos processos de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Também, a percepção individual quanto à competência para atuação com análise nestes processos além da percepção do ambiente corporativo em relação a estas questões.

Por meio do contato estabelecido com a cultura empresarial e os perfis de profissionais encontrados no meio, notou-se que o tempo de presença na empresa refletiu em pessoas com formação acadêmica recente e preocupação em adaptar-se ao ambiente empresarial, optando por mudar de empresa ou cargo, caso não se identifique com as atividades. Saliencia-se que essa percepção não consta como objetivo do trabalho, mas por se enquadrar no tema, lança-se como hipótese para um próximo trabalho.

A função mais exercida foi organizar informação, seguida de analisar informações, enquanto as funções técnicas acabaram por último. Esse resultado surpreendeu por abordar um grupo de bibliotecários, mas mostrou-se adequado por

lidar com o ambiente informacional de uma empresa. Exigindo habilidades em organizar a informação, pesquisá-la, analisá-la e por fim repassar as informações trabalhadas. Apresentando um perfil mais dinâmico e que atravessa as barreiras técnicas para produzir conhecimento.

Diante dos resultados obtidos, a tarefa de identificar as necessidades de informação e distribuí-la, foram as atividades mais realizadas dentro da Gestão da Informação. Constituindo-se em ações que marcam o início e o fim para a GI, tornando-as prioritárias. O mesmo ocorre na hora de entregar o conteúdo pesquisado, o formato precisa adequar-se ao usuário para que ele realmente leia e encontre as respostas necessárias para dar prosseguimento a sua ação.

Percebeu-se um grande envolvimento em compartilhar informações no grupo estudado, destacando esse perfil no mapeamento de funções da Gestão do Conhecimento, onde a grande maioria afirmou trocar informações entre colegas, incorporando-se no novo modelo de negócios, que incentiva a comunicação entre funcionários para colaborar com o crescimento da equipe e da empresa. Outro fator que demonstra a pró atividade é a participação em cursos e repasse do conteúdo para empresa, uma prática crescente no ambiente corporativo. Por isso, é relevante atribuir como prioridade o repasse de conhecimento dentro do ambiente interno e investimento em capacitações, criando uma rede de informações atualizadas.

Com relação à Inteligência Competitiva, as etapas do ciclo mais utilizadas foram identificar as informações, coletar informação e disseminar informações, constituindo-se como um resultado esperado, porque a área de biblioteconomia relaciona o bibliotecário a essas atividades. Mas a análise de informação foi informada como atividade por mais da metade dos respondentes. Dentre as pessoas que estão incluídas nesse dado, a organização oferecia espaço para discussão de ideias, promovendo a valorização do funcionário e um ambiente motivador, o que possibilita a exploração da análise por parte do bibliotecário. O fato de não existir uma profissão específica para realizar análise abre espaço para muitos profissionais de diversas áreas participarem dessa etapa na IC, e dentro desse grupo, o bibliotecário ocupa espaço por possuir qualidades para atuar em todas as etapas do ciclo, valorizando o profissional.

Apesar de todos os respondentes não atuarem com análise, a grande maioria acredita que através do contato com o material o bibliotecário possa realizar essa atividade. Apresenta assim a realidade da maioria das empresas, que treinam seus

próprios colaboradores para atuarem com análise ou possibilitam encontros entre diversos setores para contribuir na construção analítica. Observa-se, portanto, que o bibliotecário possui espaço para atuar com análise no meio empresarial, exigindo do profissional dedicação para a área.

A partir da participação do bibliotecário na Gestão da Informação, por meio da Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, componentes da Gestão da Inovação, considera-se o bibliotecário atuante nesse processo.

Mas para que a inovação aconteça é necessário usar a criatividade, portanto, investigou-se se a organização tem como prática estimular o funcionário a ser criativo no trabalho diário. Essa questão é importante porque a maioria das pessoas possui um alto potencial criativo, mas são limitadas ora por convenções sociais ora por convenções impostas no ambiente de trabalho. A maioria respondeu que possui liberdade para expor suas opiniões, utilizar o tempo livre para propor melhorias e ser estimulado a ter ideias para novos produtos e serviços. Esses componentes possibilitam um ambiente com criatividade, mas não significa que a organização considere a opinião dos funcionários, porque eles são estimulados a terem atitudes criativas, mas quando são indagados se a instituição tenta aplicar suas ideias, o resultado não foi tão expressivo como na questão anterior.

Para a organização ser considerada inovadora, ela precisa executar as ideias propostas. Os resultados apontaram que uma minoria afirmou ocorrer nas empresas onde trabalham a execução de ideias, caracterizando em organizações altamente criativas e pouco inovativas. Para que essa mudança ocorra, as empresas precisam lidar com informações internas e externas, para possuir recursos informacionais que influenciarão a decisão que será transformada em estratégia. A busca por informações estratégicas garante competitividade para o setor no mercado e isso ocorre com uma equipe qualificada.

Nesse sentido, considera-se essencial a inserção de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva nas organizações, gerenciando o conhecimento e antecipando tendências do mercado. O aumento de empreendedores cria um ambiente de alta competitividade, diferenciando o produto pela identificação que passa para o público e o potencial de inovação aplicado, mostrando algo novo para o consumidor, diferenciando-se dos concorrentes.

Dessa forma, o bibliotecário encontra espaço para atuar na Gestão da Inovação por participar de todas as etapas dos processos e não se resumir apenas a

coleta e disseminação de informação. Apresentando um perfil completo e com possibilidade de ampliar o leque de habilidades da profissão, por ser um profissional que possui o conhecimento técnico e tácito, atualizando-se constantemente.

Salienta-se que a Gestão da Inovação é constituída por pessoas criativas dentro da organização que em grupo propiciam o processo inovativo e crescimento organizacional, estabelecendo assim, a necessidade da empresa investir em todos os profissionais e não isoladamente em um indivíduo, porque a criação de produtos e serviços inovadores é constituído de diversas fontes de informações, que são provindas do conhecimento dos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. **Criatividade**. Brasília: Edunb, 1993.

AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 42, n. 1, p.75-89, 2008. Disponível em: <http://www.allameda.com/www/saudebr/Criatividade_inovacao_e_controle_nas_org_anizacoes.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Apresenta diversas informações sobre inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em: 22 abr. 2012

BARDIN. L. **L'Analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BARRETO, Aldo Albuquerque. A condição da Informação. In: STAREC, Cláudio; GOMES; Elisabeth; BEZERRA; Jorge (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva. 2006.

BAUER. M.W; Gaskell G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes; 2002.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 15 out. 2012.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DatagramaZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-16, 2005.

CANONGIA, C. et al. Convergência da inteligência competitiva com a construção de visão de futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE). **DataGramZero**, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

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

CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FEIST, G. J. The influence of personality on artistic and scientific creativity. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). **Handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 2008. p. 273-296.

FULD, L. M. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

GIOVANNINI, Dalton Antonio; TRUFEM, Sandra Farto Botelho. A ação da universidade corporativa e da gestão do conhecimento para a cultura da inovação nas empresas. **Pesquisa em Debate**, p. 1-40, 2009. Edição Especial. Disponível em:
<http://www.pesquisaemdebate.net/docs/pesquisaEmDebate_especial1/artigo_9.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2012.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUEDES, André Luis Azevedo. **A ocorrência da co-geração do conhecimento no desenvolvimento de produtos e serviços**. Niterói: UFF, 2008.

KOTTER, John P. Oito erros fatais. **HSM Management**, p. 36, nov./dez, 1998.

KUCZMARSKY, Thomas D. Por uma consciência inovadora. **HSM Management**, p. 13, jan/fev 1998.

MARCHIORI, P. Z. Ciberteca ou biblioteca virtual: uma perspectiva de gerenciamento de recursos de informação. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 2, p. 114-24, maio/ago. 1997.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASI, D de. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MUELLER, S. P. M. Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbot- proposta de estudo. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 23-54.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades. **Cad. Pes. Adm.**, v. 1, n. 3, p.1-5, fev., 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PINTO, Maria Carolina; ARAÚJO, Paula Carina de. Atuação do bibliotecário como profissional de Inteligência Competitiva: Caso Knowtec. **Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v. 14, n. 1, p.119-131, 2009. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/660/728>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

PORTER. M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. São Paulo: Campus, 1989.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.11-38.

REILLY, R. C. Is expertise a necessary precondition for creativity? A case of four novice learning group facilitators. **Thinking Skills and Creativity**, n.3, p. 59-76, 2008.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p.75-83, jan. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 abr. 2012.

SANTOS, Ester. **O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva**. 2009. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Edson Rosa Gomes da et al. Processamento cognitivo da informação para tomada de decisão. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p.25-39, 2011. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3745764>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

SORDI, José Osvaldo de; MEIRELES, Manuel Antonio. Processo de gestão da informação em localidade com concentração de atividades da cadeia produtiva: extrapolando benefícios para o contexto do órgão gestor. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p.119-149, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n4/v16n4a09.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H. **Riqueza revolucionária**: o significado da riqueza no futuro. São Paulo: Futura, 2007.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.1-12, 2005.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 45-60.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

VALENTIM, M. L. P. et al. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 154-176.

WEISBERG, R. W. Creativity and knowledge: a challenge to theories. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). **Handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 2008. p. 226-250.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. Idade: () 20 a 30 anos () 30 a 40 anos () 40 a 50 anos () 50 anos ou mais

2. Sexo: () M () F

3. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

4. Quais funções você realiza?

() Catalogação () Indexação () Coordenação

() Classificação () Pesquisa () Análise de informações

() Organização da informação () Repasse de informação

4. Na Gestão da Informação quais dessas atividades você executa?

() Identificar necessidades de informação

() Organizar a informação

() Armazenar informação

() Distribuir informação

5 Na Gestão do Conhecimento quais destas atividades você executa?

() Implementa informações pessoais em processos.

() Participa em cursos e repassa o conteúdo para a organização

() Apresenta informações através de documentos

() Utiliza informações novas para aprimorar os serviços

() Troca informações com colegas

() Protege o conhecimento

6. Na Inteligência Competitiva quais destas informações você executa?

() Identificar necessidades de informação

() coletar informação

() analisar as informações

() disseminas as informações

() avaliar as informações (feedback)

7. Você considera que o profissional bibliotecário possa atuar com análise?

- Sim, porque através do contato com o conteúdo o profissional pode realizar uma análise.
- Não, porque o curso não oferece na grade curricular condições para realizar uma análise.
- Outra opinião. R: _____

9. Você é estimulado a ser criativo no seu trabalho diário?

- Sou estimulado a ter ideias para produtos e serviços
- Possuo livre arbítrio para expor minhas opiniões aos gestores, diretores
- Posso utilizar meu tempo para pensar em melhorias para a organização
- Não possuo liberdade para discutir melhorias na execução de tarefas.

10. A organização onde você atua possui projetos de inovação?

- Sim, as ideias novas são transformadas em ação.
- Sim, a organização leva em consideração a opinião dos funcionários e tenta aplicar suas ideias quando consistem em melhorias.
- Sim, a organização é aberta a novas ideias.
- Não, a organização não oferece espaço para os funcionários apresentarem ideias.
- Não, a organização possui resistência em mudar os processos antigos para novos.