

**ARTIGO****Recebido em:**  
22/05/2015**Aceito em:**  
20/07/2015

*Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 20, n. 43, p. 133-152, mai./ago., 2015. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2015v20n43p133

**Desenvolvendo a competência em informação das organizações  
por meio da gestão de pessoas por competências**  
*Developing the information literacy of organizations through  
competence-based people management*

**Leonardo Guimarães Garcia**  
Universidade de São Paulo  
leonardogarcia@ffclrp.usp.br

**Cintia Braga Ferreira Pinheiro**  
Universidade de São Paulo  
cintiabfp@ffclrp.usp.br

**Resumo**

A Ciência da Informação vem apresentando nas últimas décadas importantes contribuições à compreensão da Competência em Informação (CoInfo) dos indivíduos. No entanto, há relativamente pouca literatura sobre a CoInfo nas organizações, e pouquíssimas soluções práticas sobre como desenvolvê-la nesse contexto. Para suprir essa lacuna, uma estratégia seria aproveitar as experiências e as teorias sobre competências vindas da Administração, articulando-as ao domínio da CoInfo. Essa aproximação já foi explorada em alguns trabalhos (ANGULO, 2003; CAMACHO; TARRAGÓ, 2006; MIRANDA, 2004; MIRANDA, 2006), mas a sua pertinência em termos conceituais ainda não foi debatida. Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo discutir a possibilidade de aproximação entre a CoInfo e a abordagem das competências existente na Administração. Para tanto, foi selecionado um modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) – proposto em Dutra (2004) –, o qual foi confrontado à literatura sobre CoInfo nas organizações. A discussão sobre a convergência entre esses dois campos indica que há coerência em se propor o tratamento da CoInfo por meio da GPC, e que os conceitos e a mecânica da GPC não apenas são convergentes com a CoInfo como também fornecem soluções práticas para problemas antecipados pela literatura. Com isso, conclui-se que a inserção e o desenvolvimento da CoInfo nas organizações por meio do modelo de GPC analisado é conceitualmente viável e apresenta vantagens práticas relevantes.

**Palavras-chave:** Ciência da Informação. Informação nas Organizações. Competência em Informação (CoInfo). Gestão de Pessoas por Competências.

**Abstract**

The Information Science has shown in recent decades important contributions to understanding the Information Literacy (IL) of individuals. However, there is relatively reduced literature about IL in organizations, and very few practical solutions on how to develop IL in this context. To fill this gap, a possible strategy would be use the experiences and theories coming from the Management area, linking them to the field of IL. This approach was explored in some studies (ANGLE, 2003; CAMACHO; TARRAGO, 2006; MIRANDA, 2004; MIRANDA, 2006), but their but their pertinence in conceptual terms has not yet been debated. Thus, this article aims to discuss the possibility of convergence between the IL and the competencies approach existing in the Management area. Thus, a Competence-based People Management model (CPM) was selected - proposed in Dutra (2004) - which was confronted to the literature of IL in organizations. The discussion on the convergence of these two fields indicates that there is consistency in proposing the treatment of IL by CPM, and the concepts and the CPM mechanics are not only converging with the IL as well as provide practical solutions to the problems anticipated by literature. Therefore, it is concluded that the insertion and development of IL in organizations through CPM is conceptually feasible and presents relevant practical advantages.

**Keywords:** Information Science; Information in Organizations; Information Literacy; Competence-based People Management.



v. 20, n. 43, 2015  
p. 133-152  
ISSN 1518-2924



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Ciência da Informação vem contribuindo para o desenvolvimento do conceito de Competência em Informação (CoInfo)<sup>1</sup>, imbuída da visão de que tal competência é indispensável para uma experiência de vida plena em todos os contextos, inclusive o laboral (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 2000; HORTON, 2007).

No entanto, apesar do entendimento generalizado do papel essencial da CoInfo no mundo do trabalho, a porção da literatura da área dedicada a esse assunto é relativamente pequena. Além disso, dentro desse subconjunto de trabalhos, apenas uma exígua fração diz respeito ao efetivo desenvolvimento da CoInfo no contexto organizacional, e as soluções existentes são pontuais e incipientes.

Para suprir essa lacuna, uma estratégia seria aproveitar as experiências e as teorias sobre competências vindas da Administração, articulando-as ao domínio da CoInfo. Essa aproximação já foi explorada em alguns trabalhos (ANGULO, 2003; CAMACHO; TARRAGÓ, 2006; MIRANDA, 2004; MIRANDA, 2006), mas a sua pertinência em termos conceituais ainda não foi debatida.

Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo discutir a possibilidade de aproximação entre a CoInfo e a abordagem de competências existente na Administração. Por se tratar do primeiro passo de um trabalho complexo, e por lidar com campos ainda não consolidados em termos científicos, propomos uma discussão considerando *corpus* das duas áreas reduzidos em abrangência mas que sejam representativos e compatíveis entre si: do lado da CoInfo, o *corpus* reúne literatura diretamente relacionada ao mundo do trabalho; do lado das competências, o *corpus* representa um dos principais modelos de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) gerados no Brasil – o modelo de Dutra (2004).

A estratégia para discutir a aproximação entre os campos é a seguinte: a partir da literatura nacional e internacional sobre CoInfo, obtida por meio

---

<sup>1</sup> Lembramos que nesse artigo, a sigla “CoInfo” representa o termo “Competência em Informação” termo adotado no Brasil (I,II, III e IV Seminário de Competência em Informação) e também pela IFLA.

de levantamento bibliográfico nas bases de dados BRAPCI, *Web of Science*, SCOPUS e *Library and Information Science Abstracts* (LISA) e seguindo o delineamento do *corpus* descrito acima, apresenta-se separadamente uma síntese do modelo de GPC de Dutra (seção 2 do artigo) e da CoInfo no mundo do trabalho (seção 3). Já a seção 4 separa em subseções cada um dos principais conceitos da GPC, e discute a compatibilidade entre eles e o *corpus* da CoInfo. Não emergindo incompatibilidades dessa discussão, teremos um importante indício da possibilidade de aproximação entre a CoInfo e a abordagem de competências da Administração, representada pela GPC de Dutra.

## **2 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS (GPC) DE DUTRA (2004)**

### **2.1 Motivações da GPC e os conceitos de Competência, Entrega e Espaço Ocupacional**

A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) representa uma abordagem gerencial que estabelece as competências dos indivíduos como base do sucesso organizacional. Por sua importância central para o modelo, Dutra (2004) adota o conceito de Competência Individual estabelecido por Fleury e Fleury (2001), largamente citado e baseado nas concepções relacionadas à competência mais aceitas internacionalmente.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21), a competência individual é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Desse modo, cada indivíduo tem reconhecido seu potencial de agregar valor à organização, e a organização assume a responsabilidade por apoiar o indivíduo no desenvolvimento desse potencial, investindo em suas competências.

Tal desenvolvimento, por outro lado, deve favorecer as intenções estratégicas da organização, de modo que a soma das competências individuais gere uma organização mais apta a atingir seus objetivos. Essa articulação resulta nas Competências Organizacionais, definidas por Dutra

(2004) como um conjunto de competências que traduz a visão da organização sobre quais capacidades são essenciais para o seu sucesso.

Desse modo, as organizações determinam as competências organizacionais que desejam ter a partir de sua estratégia. Na sequência, avaliam de que maneira essas competências se associam às responsabilidades de cada indivíduo na organização. Esse entendimento conduz ao alinhamento entre as competências individuais e organizacionais, indicando conhecimentos, recursos e habilidades a serem mobilizados pelos colaboradores.

Devido a essa perspectiva, a GPC introduz conceitos específicos, como por exemplo o de Entrega, que representa os resultados que a organização espera de seus colaboradores em face às suas responsabilidades. Há uma relação causal entre entrega e competência individual: a organização investe no aprimoramento das competências individuais como forma de alavancar os resultados alcançados por cada colaborador. Portanto, na GPC o desempenho é função das competências individuais, sendo as atividades descritas pelos cargos apenas o meio para se realizar as entregas.

Uma consequência disso é uma maior flexibilidade para a mudança das atividades, que favorece a contínua adequação do trabalho às mudanças do ambiente, bem como valoriza a capacidade dos colaboradores de aprender continuamente, de solucionar problemas e de inovar produtos e processos.

Essa abertura à contínua atualização das atividades torna a ideia de cargo pouco aderente à GPC. A solução encontrada foi a criação do conceito de Espaço Ocupacional, que representa as atribuições, atividades e responsabilidades do indivíduo num determinado momento. Desse modo, a GPC trabalha as competências individuais de modo que estejam sempre adequadas ao espaço ocupacional do colaborador, tanto no presente quanto no futuro. Apreende-se disso que, na GPC, a ideia de carreira está relacionada à evolução do espaço ocupacional ao longo do tempo.

## **2.2 A ideia de Complexidade**

Essa perspectiva de carreira impôs às organizações que utilizavam a GPC o desafio de estabelecer uma referência de avaliação do progresso dos colaboradores (essencial para a decisão sobre salários, promoções, etc.) que

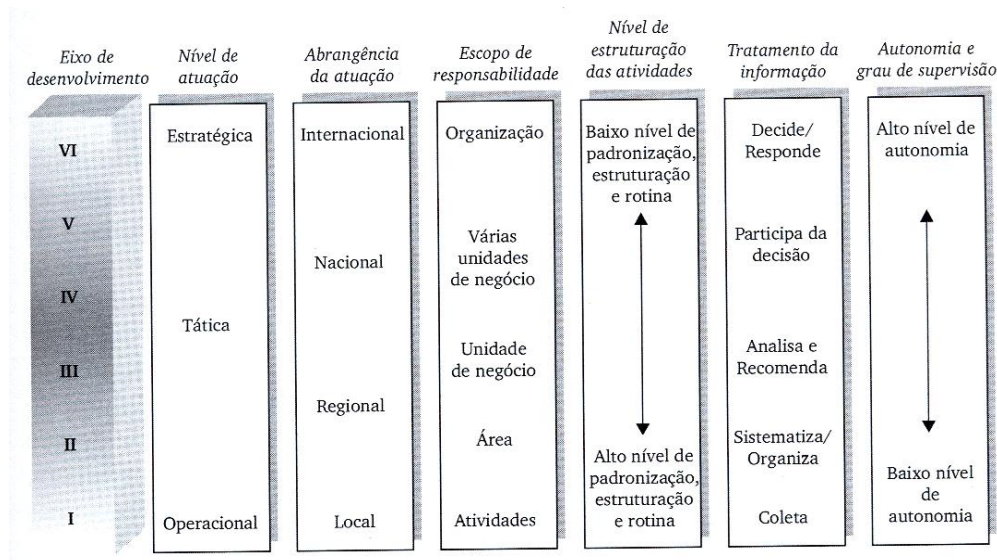
fosse estável no tempo, a ponto de permitir que as pessoas e a organização pudessem planejar o futuro de forma mutuamente vantajosa, mas que não engessasse os espaços ocupacionais.

A solução para esse desafio foi a adoção do conceito de Complexidade. Notou-se que as organizações, independente de suas particularidades, mercado ou ramo de atuação, podem classificar as atribuições e responsabilidades de seus colaboradores segundo um conjunto estável de níveis de dificuldade/abstração (chamados “níveis de complexidade”). Desse modo, atingir um novo patamar na carreira corresponde à incorporação de atribuições, atividades ou responsabilidades pertencentes ao próximo nível de complexidade.

Disso decorre que, na GPC, os processos de movimentação, valorização e desenvolvimento de pessoas têm como alvo a ampliação do nível de complexidade dos colaboradores. Como as competências individuais são descritas segundo os níveis de complexidade da organização, cada indivíduo pode planejar sua carreira em conjunto com os profissionais da GPC, determinando de antemão que treinamentos, oportunidades de ascensão, etc. poderão ser alcançados ao longo do tempo.

Os níveis de complexidade de uma organização dependem das variáveis que representam os diferentes níveis de abstração a que está sujeita, tendo em vista seu contexto, ramo de atuação, histórico de desenvolvimento, etc. A Figura 1 apresenta um conjunto de variáveis de referência.

**Figura 1.** Referências para a determinação da complexidade.



Fonte: Dutra (2004, p. 41).

### 2.3 O desenvolvimento das competências na GPC

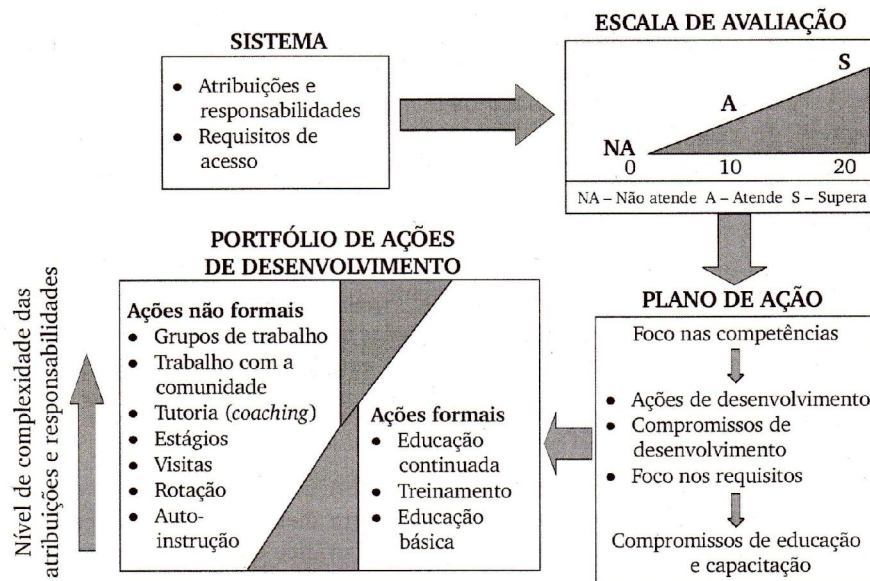
Como dito anteriormente, os indivíduos ampliam seu nível de complexidade com a ajuda dos processos de gestão de pessoas. Segundo Dutra (2004), são três esses processos:

- Valorização:** diz respeito às práticas de remuneração, reconhecimento e aplicação de incentivos ao trabalho.
- Movimentação:** ocupa-se das práticas de entrada (como a contratação), saída (como a recolocação) e movimentação interna (como a transferência entre setores) dos colaboradores.
- Desenvolvimento:** corresponde ao conjunto de práticas de estímulo à carreira, ao aperfeiçoamento profissional e à ampliação do desempenho. A Figura 2 apresenta os principais componentes desse processo.

A figura mostra que a elevação do nível de complexidade se dá pela execução de ações de desenvolvimento, escolhidas do portfólio da organização segundo um plano criado sob medida para o colaborador e suas competências. Tal plano tem como base a avaliação das competências individuais, segundo os requisitos para se alcançar o nível de complexidade

superior. Desse modo, o plano acordado com o indivíduo terá condições de conduzi-lo ao próximo patamar da sua carreira na organização.

**Figura 2.** Processo de desenvolvimento no âmbito da gestão por competências



Fonte: Dutra (2004, p. 68).

### 3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CoInfo) E O MUNDO DO TRABALHO

Desde as reflexões iniciais na década de 1970, encabeçadas por bibliotecários e com foco na área de Educação (Campelo, 2003), a literatura sobre a CoInfo tem utilizado diversas definições e nomenclaturas (como Letramento Informacional, *Information Literacy*, Alfabetização Informacional, Competência em Informação, Alfabetização em Informação) (DUDZIAK, 2003; VITORINO; PIANTOLA, 2009; DUDZIAK, 2010). Em sua maioria, os estudos da área discutem a natureza da CoInfo e sua importância em todas as esferas, não apenas na laboral.

Para Belluzzo (2005), a CoInfo promove a geração de novos conhecimentos e sua aplicação no cotidiano dos indivíduos e suas comunidades, em diversos contextos e ao longo da vida (BELLUZZO, 2005, 2014). Desta forma, são indivíduos competentes em informação aqueles capazes de investigar problemas complexos e produzir conclusões, mesmo

que provisórias, utilizando informações de maneira eficaz e reflexiva (GASQUE, 2012).

Diversos autores e instituições destacam a conexão entre a CoInfo e o mundo do trabalho. Dudziak (2010, p. 7) defende a importância da CoInfo “para indivíduos, trabalhadores e cidadãos, reforçando o papel da informação na resolução de problemas e tomada de decisões”.

Para Belluzzo e Feres (2013 apud BELLUZZO, 2014), a CoInfo representa um conjunto de requisitos necessários para trabalhar com a informação, independente das atividades ou do tipo de profissional. Sendo assim, a CoInfo é indispensável a todos os perfis profissionais das mais variadas atividades e/ou organizações, assumindo papel estratégico (BELLUZZO, 2014).

Bruce (1999, p. 34) vê a CoInfo como “uma parte do caráter das organizações de aprendizagem, bem como uma característica importante dos funcionários da organização.”.

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

No esteio do reconhecimento da importância da CoInfo para as atividades laborais, os autores da área dedicam-se à compreensão do vínculo entre a CoInfo, sua formação e seu impacto no ambiente de trabalho. Por exemplo, Cunningham (2003) estabelece alguns aspectos da CoInfo, adaptados de AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (2000), especialmente importantes para estudantes da área de negócios. Para o autor, alunos informacionalmente competentes devem ser capazes de estabelecer a natureza e a extensão da informação de que necessitam, de avaliar conteúdos e fontes de maneira crítica, de aprender por meio de suas pesquisas, de aplicar o que sabem – individual ou coletivamente – na consecução de objetivos específicos, além de compreender os aspectos éticos, legais, econômicos e sociais envolvidos com o uso da informação.

Outro trabalho que enfoca a relação entre a formação da CoInfo e a realidade profissional é o de Travis (2011), que mostra que as habilidades



informativas desenvolvidas na graduação podem gerar um impacto positivo sobre as atividades laborais de seus egressos.

Já Bruce (1999) descreve a CoInfo por meio de sete categorias (ou faces) do trabalho com a informação no ambiente laboral. A primeira diz respeito à capacidade de uso das tecnologias para a comunicação e obtenção de informações para uso imediato. Na segunda, o foco recai sobre a capacidade de buscar informações nas fontes mais adequadas ao problema proposto. A terceira aborda a habilidade de utilizar a informação em processos de trabalho e na solução de problemas. A quarta aborda a capacidade de controlar e armazenar informações, tanto na memória quanto por meio da tecnologia. A quinta enfatiza a capacidade do indivíduo de criar sua própria base de conhecimentos de maneira autônoma, em uma área desconhecida por ele. A sexta categoria destaca a habilidade de unir conhecimento e perspectiva para a criação de novas ideias e aquisição de novos conhecimentos. E por fim, a sétima face versa sobre a capacidade de usar a informação com sabedoria e ética, considerando os diversos elementos e pessoas pertencentes ao contexto de uso.

Apesar do desenvolvimento teórico do campo, as pesquisas que buscam compreender o impacto da CoInfo no ambiente laboral têm revelado um cenário não muito otimista: há ainda um forte desconhecimento da área, sua terminologia causa estranheza e os programas para o desenvolvimento efetivo da CoInfo nas organizações estão praticamente ausentes (CRAWFORD; IRVING, 2009; KLUSEK; BORNSTEIN, 2006; WEINER, 2011).

Há ainda trabalhos que apontam que empregadores (SOKOLOFF, 2012) e gerentes (FIDELIS; BARBOSA, 2012) têm dificuldade em relacionar diretamente os desafios do ambiente de trabalho à CoInfo. Noutros, como em Head et al. (2013), empregadores e contratados egressos da universidade reconhecem a importância da formação em CoInfo, mas identificam um descompasso entre as habilidades informativas dos egressos e as demandas reais do ambiente de trabalho.

Trabalhos como o de Li e Hung (2010), que estabelecem uma relação positiva entre a CoInfo e o desempenho profissional, justificam o interesse das organizações e dos pesquisadores na real inserção da CoInfo nos

diferentes contextos laborais. No entanto, há ainda grandes lacunas a serem preenchidas nessa caminhada.

## **4 POSSIBILIDADES DE APROXIMAÇÃO ENTRE A GPC E A CoInfo**

### **4.1 No que diz respeito ao conceito de competência**

O ponto de aproximação mais fundamental entre a CoInfo e a GPC a ser examinado é a ideia de que a CoInfo é um tipo específico de competência. Se assim o for, cumpre-se a condição necessária e suficiente para a GPC incorporar a CoInfo, bem como estabelece-se a principal ponte entre as contribuições relacionadas à CoInfo e a abordagem de competências da Administração.

Como mencionado na seção 2, a definição de competência no modelo de GPC de Dutra baseia-se em Fleury e Fleury (2001, p. 21), para os quais competência é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Miranda (2004), a CoInfo é um tipo de competência por definição, uma vez que a autora utiliza a definição de Fleury e Fleury como base para a sua própria definição de CoInfo. Inicialmente, a autora conceitua os termos “competência profissional”, “competência organizacional” e “competência-chave”, vinculando todos à definição de competência de Fleury e Fleury (2001). Na sequência, ela apresenta sua definição de CoInfo a partir dos três conceitos citados:

A partir dos conceitos selecionados anteriormente, pode-se definir a competência informacional como o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação” (MIRANDA, 2004, p. 118).

Já a UNESCO declara explicitamente que a CoInfo corresponde a um tipo de competência (UNESCO, 2013), definindo-a a partir de um conceito de competência muito similar ao de Fleury e Fleury (2001):

o conceito de competência é entendido como a capacidade de um indivíduo de mobilizar e utilizar os recursos internos, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como recursos

externos, como bancos de dados, colegas, companheiros, bibliotecas, ferramentas e instrumentos, entre outros, a fim de resolver um problema específico de forma eficiente em uma situação da vida real (UNESCO, 2013, p. 55).

No mesmo texto, a CoInfo é definida como<sup>2</sup>:

um conjunto de competências que permite aos cidadãos acessar, recuperar, compreender, avaliar e usar, bem como criar e compartilhar informações e conteúdo de mídia em todos os formatos, usando várias ferramentas, de forma crítica, ética e eficaz, para participar e se envolver em atividades pessoais, profissionais e sociais (UNESCO, 2013, p. 29).

Para Belluzzo (2008, p.13), o conceito de competência é composto de duas dimensões distintas: “a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permitem a intervenção prática na realidade e, a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social”.

Sob essa perspectiva, bastante similar àquela apresentada em Fleury e Fleury (2001) e em UNESCO (2013), a autora define a CoInfo como um “processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência” (BELLUZZO, 2005, p.38).

Outros trabalhos sobre a CoInfo apoiam elementos da definição de Fleury e Fleury (2001), corroborando assim a ideia de que a CoInfo corresponde a um tipo de competência:

- Lopes e Molina (2013) enfatizam a conexão entre a CoInfo e o saber agir, advogando que uma existe em função da outra;
- A quinta norma da AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (2000) preconiza que um indivíduo com CoInfo possui um agir responsável, pautado pelo uso ético da informação;
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (2000), Angulo (2003), Klusek e Bornstein (2006) e Lopes e Molina (2013) defendem que a CoInfo implica em mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades.

---

<sup>2</sup> Atualmente, a UNESCO vem trabalhando o conceito de Competência em Informação e Midiática, incorporando à CoInfo o desafio de manipular conteúdos de mídia.

Além disso, apesar da diversidade de conceitos presentes no *corpus* sobre CoInfo, não foi possível encontrar definições contrárias – no todo ou em parte – à definição de competências de Fleury e Fleury.

Em suma, a existência de literatura que sustenta a ideia da CoInfo como um tipo de competência, aliada à impossibilidade de identificação de outras definições para a CoInfo contrárias a essa ideia, sustenta a compreensão de que há coerência em se propor a aproximação entre as investigações sobre a CoInfo e as contribuições oriundas da Administração.

É certo que essa posição não é incontestável – e nem poderia ser, já que o campo é recente e ainda se dedica a definir a CoInfo. Nossa discussão não objetiva excluir outras possibilidades, mas sobretudo mostrar que a compreensão da CoInfo como um tipo de competência é uma ideia pertinente e que tem lastro na literatura.

Se assumirmos a CoInfo como um tipo de competência, isso garante um vínculo da mesma com as competências da Administração que transcende a GPC de Dutra e se estende às demais contribuições da área. Essa generalização apoia-se no fato de que o entendimento da CoInfo como um tipo de competência ter sido construído a partir do conceito de Fleury e Fleury (2001), condizente com diferentes abordagens de GPC brasileiras e internacionais e até com a concepção de competência da UNESCO, como vimos anteriormente.

Decorre dessa generalização a possibilidade de se aproveitar diretamente toda a produção técnico-científica sobre competências gerada no âmbito da Administração. Essa literatura mostra, por exemplo, que a aceitação das competências e sua institucionalização nas organizações resulta de longos períodos de amadurecimento de sistemas de gestão de pessoas condizentes com as características das organizações e com a natureza das competências (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; MIRANDA, 2004). Em outras palavras, o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento das competências no ambiente laboral carece da mediação de um sistema de gestão de pessoas específico para esse fim.

Em se considerando a CoInfo um tipo de competência, não há razão para acreditarmos que essa teria um percurso nas organizações diferente das

demais. Sendo assim, para uma real inserção e desenvolvimento da CoInfo no ambiente laboral, essa competência deveria ser abordada como parte integrante de um modelo de gestão de pessoas, conhecido pelas organizações e aderente ao conceito de competência. Sem esse aporte, poderia haver um eterno descolamento entre as propostas teóricas e a realidade das organizações.

#### **4.2 No que diz respeito aos conceitos de entrega e espaço ocupacional**

A literatura tem se dedicado a elucidar a natureza e os componentes da CoInfo, criando normas contendo conhecimentos, habilidades e resultados/entregas – vide AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (2000) e UNESCO (2013). No entanto, as próprias normas e outras publicações, como Weiner (2011) e Catts (2010), defendem a ideia de que a CoInfo é contextual e que as normas são referências a serem empregadas após a compreensão da realidade do indivíduo. O problema é que o campo da CoInfo ainda carece de soluções efetivas para obter tal compreensão.

Já no âmbito da GPC, a busca dessa compreensão está bem amparada. As ideias de entrega e de espaço ocupacional são essenciais à GPC justamente porque relacionam as competências às atividades e resultados de cada indivíduo em seu contexto de trabalho real. A GPC dispõe de ferramentas e técnicas desenvolvidas com o intuito de rastrear e atualizar sistematicamente as relações entre competências, atividades e resultados/entregas.

Se aplicadas à CoInfo, essas ferramentas e técnicas poderiam personalizar a descrição genérica vindas das normas, conectando-a à realidade de cada indivíduo em seu contexto. Sob esse prisma, podemos interpretar a GPC como uma resposta aos autores que sugerem que o baixo impacto dos programas escolares de formação de CoInfo é causado pelo entendimento falho do contexto laboral (CRAWFORD; IRVING, 2009; FIDELIS; BARBOSA, 2012; KLUSEK; BORNSTEIN, 2006; WEINER, 2011).

#### **4.3 No que diz respeito à complexidade e ao desenvolvimento das competências**

A ideia de níveis para a CoInfo surge na literatura da área de diferentes formas:

- Há trabalhos que defendem a existência dos níveis como um princípio lógico – como em AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (2000);
- Outros se baseiam em evidências, tais como: Klusek e Bornstein (2006), que mostraram, a partir de uma base de dados contendo descrições de cargos em função de conhecimentos e habilidades, que diferentes profissionais carecem de diferentes níveis de CoInfo; ou Hepworth e Smith (2008), que identificaram uma relação entre o nível de domínio da CoInfo e o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo;
- Por fim, há obras tais como Catts (2010) e UNESCO (2013), que não apenas defendem a ideia mas apresentam propostas de divisão da CoInfo em níveis – quatro em Catts (2010, p. 10) e três em UNESCO (2013, p. 60).

De todo modo, a simples existência de níveis para a CoInfo gera complicações. Catts e Lau (2008) estabelecem dois problemas cruciais: o da determinação do nível suficiente da CoInfo, e o da atualização desse nível em função das mudanças ao longo do tempo. Nas palavras dos autores:

A questão sobre o que constitui um nível suficiente de Competência Informacional não é passível de uma única resposta. Não há um critério único capaz de descrever o nível de competência informacional desejável para as pessoas em qualquer um dos domínios de aplicação presentes na Proclamação de Alexandria<sup>3</sup>. Além disso, o que constitui um nível satisfatório para um determinado contexto em particular vai mudar ao longo do tempo. Esta é a natureza de qualquer capacidade humana. A qualquer momento, uma nova situação pode exigir um novo nível de competência informacional. Portanto, não há nenhum sentido em definir um nível mínimo de competência informacional. É por isso que um modelo de mensuração deve posicionar itens, e portanto as pessoas, ao longo de um *continuum* de competência informacional (CATTS; LAU, 2008, p. 29).

Os problemas supracitados representam desafios de implantação e sua resolução tem sido alcançada com boa eficácia nas organizações com GPC por meio da complexidade.

---

<sup>3</sup>INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS.

**Declaração de Alexandria sobre competência informacional e aprendizado ao longo da vida.** 2005. Disponível em:

<<http://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/beaconinfosoc-pt.pdf>> Acesso em: 15.07.2014.

Como discutido na seção 2, a complexidade representa a avaliação dos diferentes níveis de dificuldade/abstração a que pertencem os espaços ocupacionais numa organização. Ao longo do tempo, constatou-se que esses níveis são relativamente estáveis, a ponto de servirem como referência para se estabelecer o nível de competência requerido de cada indivíduo. Desse modo, mesmo que as atividades, tecnologias ou métodos de trabalho mudem, o nível de competência só mudará se tais atividades, tecnologias e métodos estiverem num patamar de complexidade diferente.

Esse entendimento vai ao encontro da visão de Catts (2010), que acredita que um indivíduo com grande CoInfo num determinado contexto pode manter seu alto nível de desempenho num outro contexto, se ambos forem similares em dificuldade (que, para o autor, corresponde à manutenção do mesmo nível metacognitivo) e se o indivíduo tiver a oportunidade de adquirir os conhecimentos específicos do novo contexto:

Uma pessoa com competência informacional altamente desenvolvida em um contexto pode, tendo tempo para adquirir o conhecimento específico de um contexto diferente, se tornar proficiente dentro da nova situação. (...)uma vez que um nível metacognitivo de competência informacional é alcançado em um domínio, o entendimento de como usar a informação para criar novo conhecimento pode ser aplicado em um novo contexto (CATTS, 2010, p. 3-4).

Com o desenvolvimento da GPC, foram criadas abordagens diagnósticas que permitem estabelecer os níveis de complexidade da organização. A partir dessa escala e da sua projeção sobre o espaço ocupacional do indivíduo, pode-se determinar o nível de suas diferentes competências. Essa mesma lógica pode ser aplicada à CoInfo, resolvendo o primeiro dos dois problemas mencionados por Catts e Lau (2008). Quanto ao segundo, as atividades de desenvolvimento de competências (vide item 2.3) resolvem o problema, promovendo a contínua adequação da CoInfo às novas demandas contextuais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A grande importância das informações e do conhecimento na atualidade, aliada ao intenso e incessante processo de mudança da sociedade

e de suas tecnologias, tem justificado a posição de pesquisadores e instituições em todo o mundo quanto à necessidade da CoInfo nos mais variados contextos, inclusive no laboral. No entanto, no que concerne ao mundo do trabalho, as pesquisas em CoInfo são relativamente escassas e não oferecem as soluções práticas para o desenvolvimento efetivo dessa competência nas organizações.

Trabalhos como Crawford e Irving (2009), Klusek e Bornstein (2006) e Weiner (2011) defendem que a solução desse problema viria de uma melhor compreensão da realidade informacional dos diferentes ambientes laborais. Desde o início acreditamos que essa posição é acertada porém insuficiente, e que conhecer quais são as fontes mais usadas nas organizações, suas necessidades informacionais típicas, etc. não garantiria o sucesso da inserção da CoInfo nesse contexto. Fosse a CoInfo um tipo de competência, precisaríamos não apenas compreender como funciona o ciclo informacional nas organizações, mas também entender como as organizações lidam com as competências na prática. Sem essa chave de mediação, sempre enfrentaríamos dificuldades em transpor as teorias da CoInfo para a prática organizacional.

Imbuídos dessa preocupação, assumimos como objetivo desse trabalho discutir a possibilidade de aproximação entre a CoInfo e a abordagem de competências existente na Administração. Sendo pertinente essa aproximação, abriria-se a oportunidade de se aproveitar as experiências e as teorias vindas da Administração na geração de soluções consistentes e testadas para o desenvolvimento da CoInfo nas organizações.

Uma vez que as discussões da seção 4 sustentam a ideia da CoInfo como um tipo de competência, além de evidenciar a compatibilidade entre os demais conceitos essenciais da GPC (entrega, espaço ocupacional e complexidade) e o *corpus* da CoInfo, acreditamos que a referida aproximação entre a CoInfo e a abordagem de competências da Administração é pertinente.

A mesma discussão revelou que a GPC, por sua vocação prática, resolve problemas de implantação já antecipados pela CoInfo mas que ainda não possuem solução em seu campo. Citamos, por exemplo, o problema da compreensão do contexto de aplicação da CoInfo, tratável por meio das



ferramentas e técnicas de mapeamento do contexto laboral da GPC, e que cujo uso poderia igualmente favorecer o desenvolvimento de cursos de formação de CoInfo, bem como de soluções para a sua avaliação e normalização, além de projetos de pesquisa empírica sobre CoInfo nas organizações. Citamos ainda a aplicação da GPC aos dois problemas indicados por Catts e Lau (2008), ambos essenciais à viabilização prática da CoInfo nas organizações: a determinação do nível adequado de competência para uma determinada atuação profissional, e o modo com que esse nível pode ser atualizado continuamente.

Por outro lado, a convergência entre a CoInfo e a GPC gera uma série de desafios de pesquisa. Um deles é o do estabelecimento de referências de complexidade e de competência em informação mais condizentes com a realidade do mundo do trabalho. Para ilustrar essa questão, retornemos às contribuições de Dutra.

Analisando a Figura 1, nota-se que uma das dimensões típicas da complexidade é o “Tratamento da Informação”. Dada a definição de complexidade, essa dimensão específica (que podemos chamar de Complexidade Informacional) representa os diferentes níveis de abstração relacionados ao trabalho com informação nas organizações (que, para Dutra, são: coleta, sistematiza/organiza, analisa e recomenda, participa da decisão e decide/responde).

Considerando que a complexidade se aplica a todos os espaços ocupacionais de uma organização, a inserção da Complexidade Informacional por Dutra representa a visão de que todos numa organização estão envolvidos com o tratamento das informações relacionadas às ações organizacionais, cada qual em seu nível de complexidade. A compreensão do ambiente informacional das organizações sob essa perspectiva é algo novo, e por isso carece de pesquisa.

No fim, esse trabalho intenciona propor novas possibilidades de pesquisa num campo que ainda dá seus primeiros passos mas que, como bem destaca Barreto (2005), poderá se tornar essencial para unidades e profissionais da informação vinculados às organizações. Desse modo, apesar do cunho teórico e exploratório, esperamos que esse artigo possa contribuir

para o adensamento das descobertas sobre a CoInfo no âmbito das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Information literacy competency standards for higher education**. Chicago: ACRL, 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org/acrl/files/content/standards/standards.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2015.
- ANGULO, N. Normas de competencia en información. **BiD**, n. 11, dez. 2003. Disponível em: <<http://bid.ub.edu/11angul2.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2015.
- BARRETO, A. M. O fator humano e o desenvolvimento de competências nas unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.10 n.2, p.166-177, jul./dez. 2005.
- BELLUZZO, R. C. B. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **ETD – Educação Temática Digital**, v. 6, p. 27-42, 2005.
- BELLUZZO, R. C. B. Como desenvolver a Competência em Informação: uma mediação integrada entre a biblioteca e a escola. **CRB-8 Digital**, v. 1, n. 2, p. 11-14, 2008.
- BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (CoInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 48-63, 2014.
- BRUCE, C. S. Workplace experiences of information literacy. **International Journal of Information Management**, v.19, p. 33-47, 1999.
- CAMACHO, S. R.; TARRAGÓ, N. S. Identificación y normalización de competencias informacionales: un estudio de caso. **Acimed**, v. 14, n. 6, p. 6, 2006.
- CAMPHELLO, B. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003.
- CATTS, R. **UNESCO information literacy indicators: validation report**. 2010. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/information\\_literacy\\_indicators\\_validation\\_report\\_ralph\\_catts\\_en.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/information_literacy_indicators_validation_report_ralph_catts_en.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2015.
- CATTS, R.; LAU, J. **Towards information literacy indicators**. 2008. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001587/158723e.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

CRAWFORD, J.; IRVING, C. Information literacy in the workplace: a qualitative exploratory study. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 41, n. 1, p. 29-38, 2009.

CUNNINGHAM, N. A. Information competency skills for business students. **Academic BRASS Newsletter**, v.1, n.1, maio 2003. Disponível em: <<http://www.ala.org/rusa/sections/brass/brasspubs/academicbrass/archives/volume1number1/academicbrassv1>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

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

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

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

FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 27-39, 2012.

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

GASQUE, K. C. G. D. **Letramento informacional**: pesquisa, reflexão e aprendizagem. Brasília: Ed. FCI/UnB, 2012.

HEAD, A. J. et al. What information competencies matter in today's workplace? **Library and Information Research**, v. 37, n. 114, p. 74-104, 2013.

HEPWORTH, M.; SMITH, M. Workplace information literacy for administrative staff in higher education. **Australian Library Journal**, v. 57, n. 3, p. 212-236, 2008.

HORTON, F. W. **Understanding information literacy**: A primer. Paris: UNESCO, 2007. 94 p.

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

KLUSEK, L.; BORNSTEIN, J. Information literacy skills for business careers: matching skills to the workplace. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 11, n. 4, p. 3-21, 2006.

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

LOPES, C.; MOLINA, M. P. Desenho e construção do questionário de literacia da informação no ensino superior-IL-HUMASS: Estudo qualitativo (Parte I). **Cadernos BAD**, n. 1/2, 2013. Disponível em: <  
<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/1035/1051>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

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

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

SOKOLOFF, J. Information literacy in the workplace: employer expectations. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 17, p. 1-17, 2012.

TRAVIS, T. From the classroom to the boardroom: the impact of information literacy instruction on workplace research skills. **Education Libraries**, v. 34, n. 2, p. 19-31, 2011.

UNESCO. **Global media and information literacy assessment framework: country readiness and competencies**. Paris: UNESCO, 2013.

VITORINO, E. V., PIANTOLA, D. Competência informacional – bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 3, p. 130-141, set./dez. 2009.

WEINER, S. Information literacy and the workforce: a review. **Education Libraries**, v. 34, n. 2, p. 7-14, 2011.