



**Universidade de Brasília.
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação.
Departamento de Ciência da Informação e Documentação.**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**Identificação de Necessidades de Informação e
sua relação com Competências Informacionais: o
caso da Supervisão Indireta de Instituições
Financeiras no Brasil.**

Silvânia Vieira de Miranda

**Brasília
2007**

Universidade de Brasília.
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação.
Departamento de Ciência da Informação e Documentação.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO E SUA
RELAÇÃO COM COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS: O CASO DA
SUPERVISÃO INDIRETA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO
BRASIL.

Silvânia Vieira de Miranda

Tese apresentada ao Departamento de
Ciência da Informação e
Documentação da Universidade de
Brasília como Requisito Parcial para
obtenção do Título de Doutor em
Ciência da Informação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kira M. A. Tarapanoff

Brasília DF
Fevereiro 2007

**Tese apresentada ao Departamento de
Ciência da Informação e
Documentação da Universidade de
Brasília como Requisito Parcial para
obtenção do Título de Doutor em
Ciência da Informação.**

Brasília, Fevereiro de 2007.

Aprovada por:

Prof^a Dr^a Kira M. A. Tarapanoff – Presidente

Prof^a Dr^a Regina Célia Baptista Belluzzo – Membro

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães – Membro

Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha – Membro

Prof^a Dr^a Sely M. de Souza Costa – Membro

Prof. Dr. Eduardo A. Dutra Moresi – Suplente

Prof^a Dr^a Suzana P. M. Mueller – Suplente

Prof^a Dr^a Marisa Bracher B. Medeiros – Suplente

À minha filha, para que lhe sirva de inspiração para o trabalho árduo que representa tentar compreender as pessoas.

AGRADECIMENTOS

Ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID) da Universidade de Brasília agradeço o apoio recebido.

À Prof^a Dr^a Kira Tarapanoff minha gratidão pelo profissionalismo, generosidade, e disponibilidade para orientar esta pesquisa e, sobretudo, pelo apoio e paciência.

Aos membros da Banca Examinadora, obrigada pela participação. Aos professores participantes do Exame de Qualificação, obrigada pelas sugestões para melhoria do projeto de pesquisa.

Aos professores e funcionários do CID, e aos colegas dos cursos de mestrado e de doutorado, que contribuíram com críticas e idéias desde as discussões do projeto inicial da pesquisa, agradeço de coração. A nossa convivência foi essencial para que o projeto inicial fosse transformado em prática de pesquisa.

Aos colegas do Departamento de Supervisão Indireta e Gestão da Informação do Banco Central do Brasil minha gratidão pelo apoio, colaboração e disposição em participar da pesquisa. Aos demais colegas do Bacen, que porventura tenham me proporcionado meios adicionais para efetivar a pesquisa durante o tempo em que estive afastada das atividades organizacionais, meus mais sinceros agradecimentos.

A todos os amigos que tiveram alguma participação nos processos de incubação, desenvolvimento, e expressão das idéias aqui presentes, meu reconhecimento. O trabalho de um pesquisador normalmente é solitário, mas existem sempre aqueles amigos que podem contribuir para que esta solidão seja amenizada.

À minha filha, agradeço a compreensão e a paciência com uma mãe sempre muito ocupada, na maioria das vezes silenciosa com um livro nas mãos, durante mais de quatro anos.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	5
Lista de Quadros	6
Resumo	7
Abstract	8
Lista de Abreviaturas e Siglas Utilizadas	9
INTRODUÇÃO	10
I PARTE – O PROBLEMA E AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	12
1 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.1 – O Sistema Financeiro e a Atividade de Supervisão.....	12
1.2 – Supervisão Indireta – Atividade Intensiva em Informação?	16
1.3 – Ciência da Informação – Possibilidade de uma Nova Abordagem?	17
1.4 – A Tese Defendida.	18
1.5 – Problema de Pesquisa.....	19
1.6 – Questão Principal da Pesquisa.	20
1.7 – Objetivos.....	21
1.7.1 – Obetivo Geral.	21
1.7.2 – Objetivos Especificos.	21
2 – JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	22
2.1 – A busca por Trabalhos Semelhantes.	22
2.2 – Estudos Relacionados ao Tema da Pesquisa	24
2.2.1 – Necessidades de Informação para Supervisão de Instituições Financeiras.	24
2.2.2 – Competência em Informação para Supervisão de Instituições Financeiras.	30
2.3 – Possíveis Contribuições que Justificam o Estudo.	37
II PARTE – REVISÃO DA LITERATURA	39
3 – OS ESTUDOS SOBRE AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	39
3.1 – A Necessidade DE Informação do Ponto de Vista Individual.	39
3.1.1 – Necessidades de Informação Individuais – Conceitos e Modelos.....	44
3.1.2 – O Mapeamento das Necessidades de Informação.	48
3.1.3 – O Profissional de Informação.	50
3.2 – A Informação do Ponto de Vista das Organizações.	51
3.2.1 – As Características da Informação nas Organizações.	53
3.2.2 – As Organizações e o Processamento de Informação.	57
3.2.3 – As Necessidades de Informação dentro das Organizações.....	60
3.2.4 – Os Profissionais de Informação em Organizações.	63
3.3 – Avaliação da literatura sobre Necessidades de Informação.....	66
4 – OS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA	68
4.1 – A Competência no Nível Individual.	68
4.1.1 – O Conceito de Competência Individual.....	71
4.2 – A Competência no Nível Organizacional.....	76
4.2.1 – O Conceito de Competência Organizacional.....	77
4.3 – O Mapeamento e a Descrição das Competências.	81
4.4 – Avaliação da Literatura sobre Competências.....	84
5 – CONCLUSÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA	86

III PARTE – MARCO TEÓRICO, ABORDAGEM METODOLÓGICA, DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E MÉTODOS EMPÍRICOS USADOS.	89
6 – MARCO TEÓRICO–CONCEITUAL.....	90
6.1 – Os Parâmetros Buscados na Ciência da Informação.	94
6.1.1 – O Ciclo de Produção da Informação.....	95
6.1.2 – Os Contextos de Busca de Informação.	96
6.1.3 – A Tecnologia da Informação.....	101
6.2 – Os Construtos Teóricos Formulados para a Pesquisa.	105
6.2.1 – Elementos Conceituais e Dimensões das Necessidades de Informação.....	105
6.2.2 – A Competência Informacional.....	112
6.3 – As Definições Formuladas para Guiar a Pesquisa.	123
7 – REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.	126
7.1 – Os Fundamentos Metodológicos da Pesquisa.	126
7.2 – Caracterização da Pesquisa.	132
7.3 – As Premissas da Pesquisa.	134
8 – DELIMITAÇÃO DA PESQUISA EMPÍRICA.	136
8.1 – Objeto da Pesquisa.....	136
8.2 – O Contexto de Pesquisa.	136
8.2.1 – O Banco Central do Brasil.	137
8.2.2 – A Diretoria de Fiscalização.	139
8.2.3 – O Departamento de Supervisão Indireta e Gestão da Informação..	139
8.3 – A População da Pesquisa.	142
8.3.1 – Os Sujeitos de Pesquisa.	143
8.4 – Pontos Iniciais de Observação Empírica.....	143
9 – MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.	145
9.1 – Procedimentos para Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.	150
9.2 – Procedimentos para Identificação de Necessidades de Informação.	151
9.3 – Procedimentos para Identificação das Competências.....	153
9.4 – O Projeto Piloto Elaborado para a Pesquisa Empírica.	153
9.5 – A Continuação da Pesquisa Empírica Após o Projeto Piloto.	156
9.6 – Os Instrumentos Utilizados na Investigação Empírica.....	158
9.7 – As Técnicas de Análise dos Dados e das Informações Geradas.	162
IV PARTE – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, E CONCLUSÕES.	165
10 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.	165
10.1 – Fatores Críticos de Sucesso da Supervisão Indireta de IF.....	167
10.2 – Os Processos de Trabalho da Supervisão Indireta no Brasil.....	172
10.3 – As Necessidades de Informação para Supervisão Indireta de IF no Brasil.	182
10.3.1 – As Necessidades de Informação e os Fatores Críticos de Sucesso.	183
10.3.2 – As Necessidades de Informação nos Processos de Trabalho.	185
10.4 – As Competências para a Supervisão Indireta de IF no Brasil.	192
10.4.1 – As Competências nos Processos de Trabalho.	192
10.4.2 – A Competência Informacional para a Supervisão Indireta de IF no Brasil.....	198
10.5 – Triangulação Final dos Dados e Resumo dos Resultados Obtidos.	201
11 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.	213
11.1 – As Necessidades de Informação dos Supervisores Indiretos.	213

11.1.1 – As Três Arenas de Uso de Informações na Organização.	213
11.1.2 – As Dimensões e Elementos das Necessidades de Informação. ...	222
11.1.3 – As Necessidades de Informação Identificadas para os Supervisores Indiretos e os Trabalhos Semelhantes.	231
11.2 – As Competências Informacionais.	235
11.2.1 – Os Resultados e os Construtos de Pesquisa.	235
11.2.2 – As Competências Identificadas, os Trabalhos Semelhantes, e as Competências dos Profissionais de Informação.	245
11.3 – A Relação entre as NI e as Competências Informacionais.	247
11.4 – Supervisão Indireta de IF, Atividade Intensiva em Informação, Profissionais de Informação, e Competência Informacional.	250
11.5 – Análise das Premissas e dos Objetivos da Pesquisa.	254
12 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.	258
12.1 – Limitações e Pontos Positivos da Pesquisa.	263
12.2 – Recomendações para Futuros Trabalhos.	268
REFERÊNCIAS.	270
APÊNDICES.	286
Apêndice 1 – Roteiro de Questões para a Pesquisa Documental Inicial.	286
Apêndice 2 – Roteiro de Questões para a Entrevista sobre os Fatores Críticos de Sucesso da Atividade de Supervisão Indireta de IF.	287
Apêndice 3 – Roteiro para o Processo de Observação Participante.	288
Apêndice 4 – Instrumento de Completamento de Frases.	290
Apêndice 5 – Roteiro de Questões para Entrevista Adicional sobre Ferramentas de Trabalho.	291
Apêndice 6 – Roteiro de Questões para Pesquisa Documental sobre as Ferramentas de Trabalho.	292
Apêndice 7 – Roteiro de Questões para o Grupo Focal.	293

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 – Modelo de Necessidades de Informação (NEIN)	45
Fig. 2 – Contexto de Busca da informação.	46
Fig. 3 – Necessidades de Informação e Busca da Informação	46
Fig. 4 – Modelo de Comportamento Informacional	47
Fig. 5 – A Pirâmide Informacional Organizacional	56
Fig. 6 – Modelo Processual de Administração da Informação.....	58
Fig. 7 – Modelo de Uso da Informação.	58
Fig. 8 – Elementos das Necessidades de Informação Segundo Choo.....	61
Fig. 9 – Os Três Domínios de Construção do Profissionalismo.	73
Fig. 10 – Modelo de Estudo das Necessidades de Informação e das Competências dos Supervisores Indiretos de Instituições Financeiras.....	91
Fig. 11 – Relacionamento entre as Necessidades de Informação e as Competências	92
Fig. 12 – Ciclo Básico da Informação	95
Fig. 13 – Ciclo de Vida da Informação	96
Fig. 14 – Dimensões e Elementos das Necessidades de Informação Individuais. ...	106
Fig. 15 – A Estrutura da Informação na Organização e os Parâmetros que podem ser usados para estudá-la	111
Fig. 16 – As Dimensões e os Elementos das Competências Informacionais	113
Fig. 17 – Os Parâmetros Informacionais das Competências.....	119
Fig. 18 – Organograma do Desig.....	142
Fig. 19 – A Pirâmide Informacional e o Ciclo de Informação na Supervisão Indireta de IF.	176
Fig. 20 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 1.....	178
Fig. 21 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 2.....	179
Fig. 22 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 3.....	180
Fig. 23 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 4.....	181
Fig. 24 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo de Trabalho 5.	182
Fig. 25 – A Lógica Informacional da Atividade de Supervisão de IF no Brasil.....	202
Fig. 26 – A Atividade de SIIF, seu Ambiente de Funcionamento e de Definição das Necessidades de Informação.....	203
Fig. 27 – As NI, as Competências, e os Temas dos FCS na Atividade de Supervisão de IF.	210
Fig. 28 – Modelo Processual de Administração da Informação para a SIIF no Brasil.	214
Fig. 29 – Significados, Conhecimentos, e Decisões na Supervisão Indireta de IF no Brasil.....	221
Fig. 30 – Dimensões e Elementos das Necessidades de Informação para a SIIF no Brasil.....	230
Fig. 31 – Dimensões e Elementos das Competências Informacionais para SIIF no Brasil.....	244
Fig. 32 – Definição das Necessidades de Informação e das Competências Informacionais na Supervisão Indireta de Instituições Financeiras no Brasil...	249
Fig. 33 – Referenciais para Necessidades de Informação e Competências Informacionais para a Supervisão Indireta de IF no Brasil.	250

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases de Dados Consultadas e Número de Registros Encontrados.	22
Quadro 2 – Informações Necessárias aos Supervisores de IF segundo o BIS.	26
Quadro 3 – Necessidades de Informação dos Supervisores de IF segundo o FMI... 28	
Quadro 4 – Sete Faces da <i>IL</i> para Educação Superior.....	33
Quadro 5 – Habilidades Informacionais segundo o SCONUL.	34
Quadro 6 – Concepções de <i>Information Literacy</i>	35
Quadro 7 – Conceitos de Informação e Necessidades de Informação na Pesquisa Tradicional e na Alternativa.....	40
Quadro 8 – Abordagens das Pesquisas sobre Necessidades e Usos da Informação no Novo Paradigma Centrado no Usuário.....	41
Quadro 9 – Formas de Identificação de NI.	48
Quadro 10 – Formas de Enxergar a Comunicação da Informação e as Organizações.	52
Quadro 11 – Processos de Adição de Valor nos Sistemas Formais de Informação. .	54
Quadro 12 – Dimensões de um Modelo de Uso da Informação.	82
Quadro 13 – Fases de Transição na Arquitetura do Conhecimento Registrado.....	103
Quadro 14 – Metodologias de Identificação de Necessidades de Informação das Abordagens Alternativas segundo Dervin e Nilan.	127
Quadro 15 – Técnicas geradoras de Informação, Objetivos e Instrumentos - Projeto Piloto.....	154
Quadro 16 – Novos Instrumentos e Técnicas Geradores de Informação.	162
Quadro 17 – Os Fatores Críticos de Sucesso da SIIF no Brasil.....	167
Quadro 18 – Competências dos Supervisores por Processo de Trabalho.	193
Quadro 19 – Competências Informacionais dos Supervisores Indiretos de IF.	201
Quadro 20 – Os FCS, as NI, e a Competência Essencial para a SIIF no Brasil.	205
Quadro 21 – A NI e as Competências por Processo de Trabalho da SIIF no Brasil.	208
Quadro 22 – Relacionamento entre as NI e Competências para SIIF.....	209
Quadro 23 – Dimensões das NI e Competências para a SIIF.....	210
Quadro 24 – As Competências dos Supervisores Indiretos de IF e as Algumas Competências Genéricas do Banco Central do Brasil.....	212

RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar as necessidades de informação (NI) e as competências informacionais dos supervisores indiretos de instituições financeiras no Brasil. O suporte teórico para pesquisa foi buscado nos Estudos de Usuários em Ciência da Informação; nos Estudos Organizacionais e nos estudos sobre Competências. Tomou-se como premissa inicial que a atividade estudada era baseada intensivamente em informações, e poderia ser abordada a partir de parâmetros relativos ao trabalho informacional. A epistemologia qualitativa guiou a pesquisa, e os métodos de investigação utilizados incluíram: a pesquisa documental; a entrevista; a observação participante; e o grupo focal de avaliação.

Os resultados foram descritos de acordo com os construtos de pesquisa e com o projeto de coleta de dados: as NI dos profissionais de supervisão indireta no Brasil estão estreitamente ligadas às características situacionais de sua atividade, com ênfase no seu aspecto informacional e no uso intensivo de tecnologias de informação. As dimensões das NI (cognitivas, afetivas e situacionais) foram relacionadas às dimensões das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas pelos profissionais estudados, e a fatores críticos de sucesso identificados na atividade. As características das necessidades NI influem nas competências desenvolvidas pelos profissionais em seus processos de trabalho e no desenvolvimento da competência essencial da atividade. O uso de diferentes contextos informacionais, a estreita ligação da atividade de supervisão indireta de IF com o ciclo da informação e com as tecnologias de informação indicaram que o uso de parâmetros informacionais para analisar essa atividade é pertinente.

A descrição e análise dos resultados revelaram a importância da epistemologia qualitativa para proporcionar a construção de conhecimento durante todas as fases da pesquisa, pela sua característica de interatividade e pela sua postura construtivo-interpretativa. Foram identificadas algumas novidades com relação a resultados de outras pesquisas que utilizaram os mesmos métodos de coleta de dados revelando novos usos para o conjunto de técnicas escolhido. A análise também possibilitou conclusões de que uma nova síntese teórica pôde ser oferecida por meio dos construtos finais de pesquisa, das definições, das novas relações conceituais estabelecidas, e da abordagem teórico-metodológica utilizada. Os resultados apresentados puderam, assim, trazer contribuições no sentido de construir conhecimento em um tema carente de pesquisa acadêmica.

ABSTRACT

The purpose of the research was to identify information needs and competencies regarding the professionals of Off-site Supervision of Financial Institution in Brazil. The conceptual framework was obtained in Information Science (Information Needs and Uses studies), in Organization Studies, and in Competency Studies. The initial premise was that the activity studied was intensively based on information; therefore, it could be studied mainly using information work parameters. The qualitative epistemology was the methodological approach for the research, and the data collecting methods included: documental research, interviews, participant observation, and focus group.

The results were described according to the research constructs and the data collection project: information needs of Off-site supervision professionals in Brazil were found heavily linked to the situational characteristics of their activity, mainly its informational aspect and the intensive use of information technology. The traits of information needs (cognitive, affective, situational) were linked to the traits of the competencies developed (knowledge, abilities, attitudes) by the professionals, and the critical success factors identified for the activity. The characteristics of information needs were found to have effect on the development of professional competencies on daily work processes and on the core competency of the activity. The use of several information contexts, and the close relationship between the activity and the information cycle and information technology expressed the appropriateness of using information parameters to analyze Off-site Supervision of Financial Institutions.

The results and its analysis clarified the importance of the characteristics of qualitative epistemology approach used to guide the research: interactive and constructive-interpretative basis. They made possible to construct knowledge during all research process and come up with new conceptual constructions. The data collection process also provided some novelties related to other research findings that used similar methods, illuminating new outcomes for this set of data collection techniques. The analysis also provided the conclusion that a new theoretical synthesis could be offered by the set of research constructs, the definitions, the new conceptual relationships, and the methodological approach used during the research. This was considered a contribution to construct knowledge in a theme that lacks scientific research.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS

ALA – American Library Association (EUA)
ADB – Asian Development Bank
ARIST – Annual Review of Information Science and Technology
BACEN – Banco Central do Brasil
BCBS – Basle Committee of Banking Supervision
BCE – Banco Central Europeu
BIS – Bank for International Settlements
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFT – Comissão de Finanças do Texas (EUA)
CI – Ciência da Informação
C.Inf. – Competência Informacional
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DESIG – Departamento de Supervisão Indireta e Gestão da Informação
DESUP – Departamento de Supervisão Direta do Banco Central do Brasil
DIFIS – Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil
DIRIC – Divisão de Monitoramento e Análise de Risco de Crédito
DIRIN – Divisão de Monit.de Riscos de Mercado, Liquidez e Análise de Operações
DISIB – Divisão de Monit., Análise e Classificação de Instituições Bancárias
DISIC – Divisão de Monit., Análise e Classif.de Cooperativas e Inst. Não-Bancárias
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ESCB – European System of Central Banks
EUA – Estados Unidos da América
FCS – Fatores Críticos de Sucesso
FED – Federal Reserve (Banco Central dos EUA)
FMI – Fundo Monetário Internacional (IMF – International Monetary Fund)
FSA – Financial Services Authority (Autoridade Supervisora da Inglaterra)
GABIN – Gabinete do Departamento (Desig)
IC – Informação Científica
IF – Instituição (ões) Financeira(s)
IL – *Information Literacy* (Educação para a Informação)
IMF – International Monetary Fund
IN – Informação para Negócios
IO – Informação Organizacional
IOSCO – International Organization of Securities Commissions
IT – Informação Tecnológica
LISA – Library and Information Science Abstract (Base de Dados *on-line*)
NI – Necessidade (s) de Informação
OSFI – Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada
RBV – Resource Based View (Abordagem dos Recursos Internos da Firma)
RH – Recursos Humanos
SISBACEN – Sistema de Informações Banco Central (Brasil)
SIF – Supervisão de Instituições Financeiras
SDIF – Supervisão Direta de Instituições Financeiras
SIIF – Supervisão Indireta de Instituições Financeiras
TI – Tecnologia da Informação
TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação
TPF – Títulos Públicos Federais
UCLA – Universidade da Califórnia em Los Angeles (EUA)
USA – United States of America

INTRODUÇÃO.

O sistema financeiro, como parte da estrutura econômica, deve proporcionar estabilidade, segurança, e estar adaptado às condições sócio-econômicas e tecnológicas, para cumprir sua função de apoiar e/ou dar suporte a outras atividades produtivas. Os órgãos que regulam e supervisionam a intermediação financeira devem acompanhar de perto o comportamento das instituições financeiras para cumprir sua função de guardiães da estabilidade e segurança do sistema financeiro. A preocupação específica da presente pesquisa dirigiu-se ao órgão responsável por regular e supervisionar o funcionamento e a adaptação do sistema financeiro às mudanças ambientais.

Tanto o sistema financeiro como os órgãos que o supervisionam têm suas atividades ligadas à informação. Algumas questões podem ser importantes para entender o seu funcionamento: como são definidas e identificadas as necessidades de informação desses setores diante da nova realidade trazida pela Era da Informação? como são determinados os perfis e as competências dos profissionais envolvidos, diante do conjunto de suas novas tarefas? como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de um profissional de informação poderiam ser úteis nesse contexto, dada a sua formação específica para lidar com a informação?

Indagações como essas, fizeram parte de um grupo de questões que motivaram a presente pesquisa. Buscou-se suporte teórico na Ciência da Informação (CI), nos Estudos Organizacionais, e nos estudos sobre Competências para estudar a atividade de Supervisão Indireta de Instituições Financeiras (SIIF) como uma atividade intensiva em informações, e por meio de parâmetros ligados à informação¹. As necessidades de informação (NI) são as raízes dos comportamentos relacionados à busca e uso da informação, e o ponto de partida para a compreensão de uma atividade informacional. O uso da informação num contexto com um propósito definido pode ser expresso por certos comportamentos, e indicar a existência de conhecimentos, habilidades, e atitudes relacionados ao trabalho com a informação. Assim, buscou-se entender qual a relação entre esses comportamentos e a percepção das necessidades de informação.

¹ - Atividade é, segundo Lacombe (2004, p. 27-28), qualquer ação ou trabalho específico. Normalmente tem o propósito de gerar um produto, caracterizado por uma matéria-prima básica, que tornará real sua função no cumprimento de objetivos organizacionais. As atividades organizacionais podem ser divididas em dois tipos: atividades-fim, que buscam cumprir os fins a que se propõe uma organização (objetivos/ missão); e atividades-meio, que representam o conjunto de esforços com o objetivo de apoiar ou facilitar a realização dos fins ou atividades-fim (são auxiliares, como administração de pessoal e controle de patrimônio, contabilidade e auditoria, relacionamento institucional etc).

Buscou-se identificar, portanto, como os profissionais estudados percebiam e/ou reconheciam suas NI e desenvolviam as competências ligadas ao trabalho com a informação numa atividade que usa informações como matéria prima para desenvolver uma função organizacional. O texto está constituído de quatro partes: a primeira trata do problema e das justificativas da pesquisa; a segunda da revisão de literatura que apoiou o estudo do problema. A terceira parte apresenta o referencial teórico-metodológico formulado para a pesquisa; e a última traz os resultados obtidos, sua análise, e as conclusões. As referências e os Apêndices estão listados ao final do texto.

A primeira parte aborda o tema Supervisão de Instituições Financeiras, o problema e a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. A revisão de literatura está composta de duas partes: estudos sobre as Necessidades de Informação, tratados em dois níveis: o individual e o organizacional; e os estudos sobre Competências, tratados no mesmo formato. O referencial teórico-metodológico está exposto após as conclusões da revisão de literatura, compondo-se: do marco conceitual, do referencial teórico-metodológico; da delimitação e caracterização do objeto de pesquisa; e dos métodos de investigação.

O marco conceitual está composto dos construtos teóricos da pesquisa, representados na forma de modelos teóricos. Esses construtos teóricos foram a base inicial para o processo de geração e análise de informações e para formular as definições constitutivas². A exposição do referencial teórico-metodológico iniciou-se pela sua fundamentação ontológico-epistemológica, seguida pelas premissas iniciais adotadas para guiar a pesquisa. A caracterização da população e sujeitos da pesquisa, os procedimentos e métodos de investigação utilizados, e a organização dos instrumentos de produção de informação estão descritos em seguida.

Na última parte do texto estão expostos os resultados obtidos, obedecendo ao formato de coleta dos dados e à lógica dos construtos de pesquisa. A análise dos resultados buscou compará-los a resultados de outras pesquisas e a estudos semelhantes ao tema estudado. As conclusões e recomendações para futuras pesquisas foram apresentadas em seguida.

² - Construtos, para Kelly (1963, p. 126, 135, 151), são um processo psicológico de elaborar versões pessoais da realidade, podendo possuir dimensões gerais por meio das quais os construtos de outras pessoas podem ser avaliados. Eles podem ser apresentados na forma de Modelos, que são, uma simplificação da realidade, não podendo servir como descrição completa de um pensamento ou situação complexa. Modelos são uma das possibilidades de representação de um certo número de aspectos de uma realidade; um instrumento para organizar observações, descrever, definir, analisar e sintetizar dados. Essencialmente, modelos são um conjunto de suposições abstratas razoáveis das quais uma conclusão (ou conjunto de conclusões) pode ser logicamente formulada (Taylor, 1986, p. 2; Cohen e Cyert, 1965, p. 305-305).

I PARTE – O PROBLEMA E AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.

1 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.

1.1 – O SISTEMA FINANCEIRO E A ATIVIDADE DE SUPERVISÃO.

Os sistemas financeiros de todos os países passaram por muitas mudanças após os anos 1990. A constituição progressiva do “euro-mercado” após 1960, fez emergir um mercado internacional de capitais que revolucionou o ambiente bancário. Grande parte das atividades tornou-se cada vez mais internacionalizada, havendo aceleração das inovações financeiras. A globalização articulou o banco e o mercado em volta de um sistema telemático mundializado. Os bancos tiveram que se equipar com ferramentas apropriadas de informática e de controle, bem como de custosas unidades de análise financeira e de pesquisa econômica (Bonin, 1997, p. 6-15). A gestão bancária passou a ser baseada cada vez mais em informação e tecnologias da informação (TI).

A globalização da comunicação alcançou o mundo tradicionalmente fechado e elitista das finanças. Era necessário trazer um novo público ao mercado de capitais, aumentar o volume dos depósitos bancários, e favorecer os movimentos em bolsa de valores. Esse processo histórico e evolutivo atingiu todos os tipos de empresas, não só as financeiras, gerando necessidades crescentes de informação, tanto no âmbito empresarial interno quanto no externo (para manter competitividade e lucratividade). Participar de um mercado acionário requer o aumento do número de informações necessárias e disponíveis às empresas. Para as instituições financeiras (IF), responsáveis por intermediar recursos, essa necessidade é ainda mais marcante. Como o capital acionário pertence a milhares de acionistas, a busca de credibilidade financeira obrigou os bancos a tornar suas informações públicas e a buscar práticas apropriadas de informação e comunicação (Teyssier, 1998, p. 3 e 92-94)³.

A evolução das IF está, portanto, inserida no conjunto das modificações que gerou a Sociedade da Informação. As mudanças nas necessidades das IF trouxeram questões que não deveriam mais ser respondidas tendo como base somente as disciplinas convencionais como: Economia, Finanças, Contabilidade, Direito e Administração. Se a informação tornou-se um recurso primordial, torna-se necessário

³ - O termo usual neste contexto, é Instituição Financeira (IF). As IF são agentes econômicos específicos (públicos ou privados), registrados pela Contabilidade Nacional, cuja atividade principal ou acessória é: coleta, intermediação, ou aplicação de recursos financeiros (próprios ou de terceiros); e custódia de valores pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas. Instituições são abstrações, corpos normativos de natureza jurídica e cultural, integrados por idéias, valores, crenças e leis que determinam as formas de intercâmbio social. As organizações podem ser consideradas seu suporte material (Sanches, 2004, p. 40 e 196; Birou, 1982, p. 24; Lacombe, 2004, p. 150; Bastos *et al*, 2004, p. 77). O conceito de instituição usado no ambiente pesquisado é o proposto por Castells (1999, p. 187 e 191): organização investida de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas.

utilizar novas abordagens ligadas ao trabalho com a informação. E, se as IF evoluíram, os órgãos supervisores do setor também tiveram que acompanhar essa evolução.

Supervisionar, para Lacombe (2004, p. 294), é orientar e controlar as atividades de um órgão ou uma pessoa. Uma forma particular de exercício da supervisão é quando uma organização tem poder de direção sobre outras. Nesse tipo de supervisão, podem ser encontrados nichos específicos de atuação. Um deles é a supervisão de instituições financeiras. A supervisão de IF, segundo Rocha (1999, p.1), objetiva garantir a estabilidade dessas instituições e dos valores confiados a elas pelo público. A supervisão é uma atividade reguladora, normalmente atribuída a órgãos governamentais. Atividades reguladoras, exercidas por agências públicas, tratam do controle do provimento de: bens e serviços; regras ou formas de controle ou influência social; processos que ordenam um ou mais setores econômicos e/ou sociais (Moura, 2002, p.1).

Com o processo de globalização da economia, os problemas dos sistemas financeiros nacionais passaram a ser um problema internacional. Assim, o Bank of International Settlements (BIS) preocupou-se com a existência de princípios gerais, que assegurassem um padrão de comparação e avaliação entre os procedimentos de supervisão seguidos pelos diferentes países. Com esse propósito, foi estabelecido em 1988 (e revisto em 2001) o Acordo de Basileia, que apresentou os princípios básicos aos quais a maioria dos países se reporta atualmente. Além do BIS, existem outros organismos internacionais que se preocupam com a estabilidade e solidez do sistema financeiro internacional como o International Monetary Fund (IMF) e a International Organization of Securities Commissions (IOSCO). Esses órgãos, no seu conjunto, podem ser considerados os pontos de referência para procedimentos em supervisão de sistemas financeiros.

Nem sempre o mesmo tipo de instituição é responsável pela supervisão do sistema financeiro. Em muitos países há um único órgão encarregado da supervisão, mas há países onde mais de um órgão é responsável por essa tarefa. Não há, também, um modelo único de atuação para a supervisão de sistemas financeiros. Em alguns países é o Banco Central que regula e supervisiona as IF, mas em muitos outros ele somente auxilia outro órgão nessa função. Na verdade, modelos de regulação e de supervisão de sistemas financeiros dependem das características de cada país e do seu sistema financeiro.

Nos EUA, por exemplo, existem vários órgãos em diferentes níveis e funções, compondo um sistema que exerce conjuntamente a regulação e a supervisão. O modelo de Banco Central é composto por vários bancos regionais independentes que se reportam a um conselho de governadores. Isso espelha o sistema federativo daquele país. No Canadá, o Banco Central não regula diretamente as IF, apesar de ser responsável por promover estabilidade, segurança e eficiência do sistema financeiro dentro e fora do país. O órgão supervisor é o Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada (OSFI). Sua missão é: cuidar que os supervisores, depositantes e membros de planos de pensão não incorram em perdas; e desenvolver e administrar uma estrutura regulamentar que contribua para a confiança do público na competitividade do sistema financeiro canadense (Canada, 1999, p. 2; Brasil, 1994, p. 14).

O modelo europeu foi influenciado pelo Sistema Europeu de Bancos Centrais após a introdução da moeda única na Europa. Ele funciona de forma parecida com o sistema americano: um conjunto de bancos centrais independentes que se reporta a um conselho de diretores. No entanto, a supervisão das IF não está a cargo do Banco Central Europeu e sim de cada país membro. A supervisão é como um “poder de polícia”, normalmente exercido dentro de fronteiras nacionais. Dessa forma, a supervisão na Alemanha, por exemplo, não é exercida pelo banco central que, no entanto, deve cooperar com a supervisão, participando da regulamentação do sistema financeiro. Na França, também não é o banco central que realiza a supervisão e sim a Comissão de Controle Bancário (CCB). Na Inglaterra, desde 1998, quem se responsabiliza pela supervisão é o Financial Services Authority (FSA) e não o Banco da Inglaterra, o banco central inglês (Wymeersch, 2005, p. 995; The European Central Bank, 2005, p.1; Brasil, 1994, p. 11-20).

Na Austrália, é o Banco Central (The Reserve Banks) que exerce as funções de supervisor do sistema financeiro. Mas, no Japão, o Banco Central somente auxilia o Ministério das Finanças na função de supervisionar e controlar os bancos. Na Argentina, é a Superintendência das Entidades Financeiras e de Câmbio que realiza a supervisão (não o Banco Central), e no Chile, é o Banco Central do Chile que regula e protege a estabilidade do sistema financeiro (Brasil, 1994, p. 27; Austrália, 1982, p. 15).

A supervisão de instituições financeiras foi, durante muito tempo, caracterizada por um enfoque verificador, corretivo, e legalista. Mas com a globalização das atividades financeiras, a atividade começou a enfatizar a vigilância da solidez e da solvência dos intermediários financeiros. Esse procedimento foi

denominado supervisão preventiva. Ele utiliza indicadores de alerta, é altamente profissionalizado no controle dos riscos, possui sistemas de inspeção com objetivos integrados, e busca a credibilidade da informação financeira fornecida ao público e à entidade supervisora (Arias, 1993, p. 7-8). Com a adoção da supervisão preventiva, surgiu uma divisão de tarefas: o acompanhamento preventivo do comportamento das IF por meio de informações (Supervisão Indireta); e a fiscalização *in loco* dos fatos reais nas IF (Supervisão Direta).

A presente pesquisa tratou somente da primeira forma de supervisão. Ela é uma atividade que monitora as IF à distância, por meio de informações, sem recorrer a processos de inspeção direta. Nem todos os países adotam a mesma forma de funcionamento para a supervisão. Há vários “modelos” nos quais podem ser combinadas as atividades de supervisão direta e indireta. Embora já exista um certo consenso de que as duas formas devem ser adotadas complementarmente, nem todos os países desenvolveram o mesmo histórico⁴.

A supervisão indireta de instituições financeiras (SIIF) foi adotada nos Estados Unidos no final dos anos 1970 pelo Office of the Comptroller of the Currency (OCC). Até então, só existia a supervisão direta. Na Inglaterra ocorreu o oposto: o Banco da Inglaterra, autoridade supervisora até 1997, não realizava inspeções diretas formais. Ele contratava auditores externos para desempenhar certas funções relacionadas com inspeções diretas (Porter, 1999, p. 2-3). Atualmente, os dois países acima adotam sistemas próximos em termos de forma de trabalho.

Na Itália, a supervisão direta é feita a partir de um planejamento anual de trabalho, que leva em consideração as prioridades identificadas pela supervisão indireta. No Canadá, a partir de 2000, a categorização direta e indireta deixou de ser utilizada. As duas atividades fazem parte de uma única tarefa a serem desenvolvidas por grupos de supervisores. Na China, como na Itália, a supervisão indireta é um primeiro passo onde se determina se uma IF deve ou não ser examinada localmente. Não parece haver separação das atividades, ambas são tratadas como partes de um mesmo processo. Na Rússia, o processo inclui a supervisão indireta como um componente central, tratando-se as duas atividades como separadas, mas interdependentes. Na Ucrânia, existem os inspetores e os analistas indiretos, não havendo referência a atividades organizacionais diferenciadas, e sim uma separação

⁴ - Porter (1999, p. 3) apresentou várias combinações organizacionais nas quais os órgãos supervisores podem estruturar a supervisão: supervisão direta e indireta em uma mesma unidade (dividida por tipo de mercado ou por grupos de tarefas); ou deixando a supervisão direta e a indireta em diferentes unidades (com diferentes funções ou com funções semelhantes). As denominações usadas na língua inglesa para a supervisão são: *On-site Supervision* (supervisão direta) e *Off-site Supervision* (supervisão indireta).

entre os tipos de profissionais de supervisão (ADB, 2006, p. 60; Olsen, 2005, p. 1; BearingPoint, 2005, p. 22-26; IMF, 2004, p. 10; Canada, 2000, p. 1; BCBS, 1999, p. 32-35).

O Banco Mundial (BIS) recomenda, implicitamente, uma estrutura adequada para a supervisão bancária, por meio das regras estabelecidas pelo Comitê de Basileia. O monitoramento indireto seria um procedimento mínimo para assegurar a existência de uma supervisão contínua e suportar o planejamento da supervisão. Uma supervisão eficaz adotaria as duas abordagens⁵. Nos últimos anos, bom número de países de mercados emergentes vem trabalhando para desenvolver um sistema de supervisão bancária que utilize as duas abordagens, conforme as recomendações do Comitê de Basileia.

No Brasil, o órgão regulador do sistema financeiro é o Banco Central do Brasil (Bacen), instituição pública que exerce a função legal de cuidar da segurança e solidez do sistema financeiro brasileiro. A atividade de supervisão é realizada por meio de Unidades organizacionais diferentes: uma fiscaliza diretamente as IF, e a outra monitora o sistema financeiro indiretamente (Brasil, 2003a, p. 18 e 1993, p. 12).

1.2 – SUPERVISÃO INDIRETA – ATIVIDADE INTENSIVA EM INFORMAÇÃO?

A supervisão indireta monitora o sistema financeiro usando, para isso, informações (Brasil, 2002, p. 4). Contudo, essa atividade é delineada a partir de parâmetros organizacionais e não das ciências da informação⁶. A atividade não conta, também, com profissionais graduados na maioria dessas ciências ou com programas de treinamento para tal. Os profissionais que fazem parte do quadro de pessoal da supervisão são funcionários públicos, organizados em uma estrutura de cargos e salários. Esses profissionais possuem diversas formações universitárias, não havendo profissionais de informação como definição de carreira ou função.

O Bacen, como órgão público, contrata seu pessoal mediante concurso, sem função definida, conforme determina a lei. Nessa instituição não existem funções especificamente ligadas à informação como, por exemplo: especialista em informação; analista de informação ou outros tipos de denominações existentes no mercado para profissionais cujo objeto de trabalho é a informação. Também não há

⁵ - O Comitê de Basileia para Regulação e Supervisão Bancária foi estabelecido em Basileia-Suíça em 1974 pelos Governadores dos Bancos Centrais do Grupo dos Dez Países Industrializados, sob orientação do Banco Mundial. O objetivo foi fortalecer a colaboração entre autoridades nacionais visando uma supervisão bancária internacional prudencial. Em 1981, foram estabelecidas as linhas básicas para cooperação entre autoridades supervisoras; e em 1997, foi publicado o “Acordo de Basileia” estabelecendo os princípios básicos para uma supervisão efetiva (Core Principles for Effective Banking Supervision) (BCBS, 1986, p. 1; Dale, 1982, p. 71; BIS, 1998a, p. 4).

⁶ - O termo ciências da informação refere-se a todas as áreas de conhecimento ligadas à informação, tais como a Ciência da Informação, a Ciência da Computação, a Comunicação, a Documentação, a Arquivologia, a Biblioteconomia etc.; que podem proporcionar formação aos profissionais de informação.

um perfil de profissional de informação previsto no seu quadro de pessoal. Mas já existem pesquisas realizadas por funcionários da instituição, que tentaram buscar perfis de profissionais de informação em certas unidades organizacionais.

A supervisão é, normalmente, analisada sob o ponto de vista de ciências como: Administração, Ciências Contábeis, Finanças, Direito etc. Portanto, costuma-se associá-la, em teoria e prática, a parâmetros econômicos, contábeis, financeiros e jurídicos. As metodologias e parâmetros utilizados pelas ciências da informação não fazem parte do universo de possibilidades que um supervisor considera em seu trabalho. As necessidades de informação (NI) dos supervisores, por exemplo, são estabelecidas em função da legislação em vigor e dos parâmetros econômico-financeiros e contábeis. Até o momento, ainda não foram identificadas pesquisas com objetivo de mapear as NI e as competências dos supervisores indiretos.

Pretende-se, na presente pesquisa, estudar a supervisão indireta sob o ponto de vista do trabalho informacional. Parte-se da premissa de que ela é uma atividade cujo recurso básico é a informação que, por esse motivo, poderia ser analisada por meio de parâmetros informacionais. A reflexão básica da qual partiu a pesquisa dirigiu-se à concepção dos supervisores sobre as principais necessidades de suas tarefas diárias e sobre as competências a serem desenvolvidas para atender essas necessidades. Buscou-se uma forma de detectar a maneira pela qual a informação era percebida na atividade, e o papel exercido pela informação no desenvolvimento de competências.

1.3 – CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – POSSIBILIDADE DE UMA NOVA ABORDAGEM?

O ponto de vista da Ciência da Informação (CI) e dos profissionais de informação pode constituir-se numa nova abordagem para trazer questões, ou até respostas, ainda não imaginadas. Seria como um “olhar” vindo de fora da atividade de supervisão, conforme a entendem os supervisores, mas que ao mesmo tempo está dirigido ao seu próprio centro. Conforme analisou Bates (1999, p. 3), em suas atividades comuns, as pessoas não costumam observar a estrutura que organiza suas informações porque estão por demais absorvidas com os seus conteúdos. No entanto, qualquer pessoa em qualquer atividade pode eventualmente encontrar-se trabalhando com as questões-chave da CI e não com objetos específicos de trabalho.

A CI é uma ciência recente cujo objeto e definição têm evoluído desde os primeiros escritos da década de 1960. Ela pode ser definida como o estudo da coleta, organização, armazenamento, recuperação e disseminação da informação. É um campo que cruza ou trespassa as disciplinas convencionais. Uma meta-disciplina que se distingue pelo fato de estar interessada nos objetos de todas as disciplinas

convencionais. Seu domínio é o universo da informação registrada, que é selecionada e armazenada para uso posterior. Suas raízes podem ser encontradas nas teorias e no pensamento de vários campos relacionados, que têm em comum o interesse pela forma e estrutura da informação (Bates, 1999, p. 3).

A CI tem suas raízes em diferentes disciplinas, mas também pode, por outro lado, fornecer conceitos, práticas e metodologias para outras ciências que trabalham com o objeto informação. O sistema financeiro é um dos setores mais importantes da economia e, na Era da Informação, seu estudo exige uma abordagem interdisciplinar. O estudo de características do sistema financeiro, na forma de seu órgão supervisor, foi motivado pelas contribuições que podem surgir para as áreas tradicionalmente encarregadas de analisá-lo. Como os fundamentos da CI são caracterizados pela interdisciplinaridade, a abordagem adotada no presente estudo tem esta perspectiva. Buscou-se aliar a análise de uma população específica, pertencente a uma instituição chave do sistema financeiro, à análise de atividades ligadas à informação.

Considera-se que o estudo da supervisão indireta de IF como uma atividade baseada intensivamente em informações (sob o ponto de vista da Ciência da Informação) constitui um fato novo que pode trazer contribuições para o desenvolvimento dessa atividade. Pressupõe-se que o supervisor indireto de IF tenha características de um profissional de informação, em alguma medida, ainda que não seja reconhecido como tal e que não haja esse tipo de profissional como componente do quadro de pessoal do órgão supervisor. A identificação de suas NI, o estabelecimento do seu perfil no trabalho com a informação, e o estudo de suas competências relacionadas à informação podem contribuir para acrescentar conhecimento em várias áreas de pesquisa.

1.4 – A TESE DEFENDIDA.

As seguintes considerações são tidas importantes para a proposição da tese central a ser defendida na presente pesquisa e das proposições apresentadas:

1 – a atividade de supervisão de instituições financeiras é uma atividade cujo recurso básico é a informação, podendo ser considerada uma atividade intensiva em informações;

2 – as necessidades de informações dos profissionais que trabalham na atividade mencionada ainda não foram definidas com base em critérios das ciências da informação;

3 – dentre as competências necessárias aos supervisores, aquelas referentes ao trabalho com a informação, definidas a partir das necessidades de informação desses profissionais, podem ser competências importantes.

A partir desses considerandos, a tese defendida neste estudo é que a atividade de supervisão indireta de instituições financeiras, como uma atividade intensiva em informação, pode ser estudada com base em parâmetros informacionais. Propõe-se, a partir disso, o desenvolvimento de um referencial conceitual e metodológico para o estudo das necessidades de informação e das competências informacionais dos profissionais que trabalham nessa atividade.

1.5 – PROBLEMA DE PESQUISA.

Uma das funções da supervisão de instituições financeiras (SIIF) é reconhecer e desenvolver mecanismos de prevenção de problemas que causem descontinuidade de funcionamento dessas instituições. Com base nas informações disponíveis, os supervisores devem obter a compreensão mais completa possível sobre o funcionamento normal e as perspectivas futuras das IF, buscando assegurar, no maior grau possível, a confiança do público no sistema financeiro. Uma das facetas da eficiência em supervisão é ter informações suficientes para decisões corretas e ações eficientes.

Os profissionais que trabalham na SIIF não são profissionais da informação e, portanto, não encaram sua atividade como uma atividade informacional. Ela é vista como uma atividade administrativa, definida por parâmetros organizacionais, econômico-financeiros, contábeis e jurídicos. O “filtro” específico por meio do qual os supervisores enxergam sua atividade é o da organização e não o que as ciências da informação utilizam para analisar uma atividade informacional. Esse viés marca a forma pela qual o supervisor enxerga o mundo, e pode limitar as possibilidades de análise de sua atividade.

Segundo Smit e Barreto (2002, p. 15), dois critérios permeiam o fluxo da informação entre os estoques e os usuários: o critério da Tecnologia da Informação e o critério da Ciência da Informação (CI). Para a presente pesquisa, entendeu-se que os critérios da TI poderiam ser incluídos entre os critérios da CI, que é mais abrangente. A CI, como uma meta-ciência cujo objeto é a informação, pode auxiliar qualquer campo do conhecimento aplicado com relação ao trabalho com a informação.

A proposta do estudo foi verificar como poderiam ser estudadas as necessidades da SIIF no Brasil, do ponto de vista da Ciência da Informação e de um

profissional da informação. Buscou-se fornecer nova perspectiva teórica e metodológica aos supervisores em seu trabalho informacional. Partiu-se do pressuposto que a atividade pode ser estudada como uma atividade informacional, tendo como parâmetros: os contextos e o ciclo da informação, e as tecnologias específicas que lidam com a informação. Esses parâmetros, fornecidos pela CI, foram os focos básicos de análise conforme o referencial teórico exposto no Capítulo 6.

Para isso, tomou-se a atividade de supervisão como uma atividade baseada intensivamente em informações, cujos profissionais tratam o uso da informação como uma fase de suas atividades-fim. Buscou-se, então, verificar como a população pesquisada definia suas necessidades e desenvolvia competências com relação ao trabalho informacional. As preocupações da pesquisa estiveram ligadas, por exemplo, a como se lida com a informação na atividade; como se conceitua e se usa a informação para decidir e agir; como se gerencia a informação; e ao comportamento informacional dos supervisores.

Algumas indagações estiveram presentes durante o processo de pesquisa levando à elaboração da questão principal de pesquisa:

- Como e porque é motivada a busca por informações para a SIIF no Brasil?
- Que tipo de informação é necessário aos supervisores?
- Onde são buscadas essas informações e como são tratadas?
- Como, onde, porque, e para que são utilizadas essas informações?
- Que visão de mundo influencia os supervisores em relação ao trabalho com a informação?
- Que fatores influenciam essa visão de mundo?
- A busca de conhecimentos, habilidades, e atitudes apropriados para o trabalho de supervisão está ligada a essa visão de mundo e à informação?

1.6 – QUESTÃO PRINCIPAL DA PESQUISA.

Como podem ser identificadas e descritas as necessidades de informação e as competências informacionais dos profissionais que trabalham na atividade de supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil, considerando essa atividade como uma atividade intensiva em informações?

1.7 – OBJETIVOS.

1.7.1 – Obetivo Geral.

Descrever a Supervisão Indireta de Instituições Financeiras no Brasil a partir de parâmetros informacionais, com vistas a inferir uma estrutura teórico-metodológica para o estudo das necessidades de informação e das competências informacionais necessárias aos profissionais que exercem essa atividade.

1.7.2 – Objetivos Específicos.

- identificar os fatores críticos de sucesso da atividade de supervisão indireta de instituições financeiras (SIIF) no Brasil;
- identificar o perfil da atividade de SIIF e o perfil dos supervisores indiretos;
- elaborar um referencial teórico-metodológico para o mapeamento conjunto de necessidades de informação e competências para a atividade de SIIF;
- aplicar o referencial elaborado no estudo do papel da competência informacional para a atividade estudada.

2 – JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO.

2.1 – A BUSCA POR TRABALHOS SEMELHANTES.

Em consultas a bases de dados, periódicos, páginas *web* e bancos de teses e dissertações não foram localizadas pesquisas científicas sobre o tema necessidades de informação e competências para supervisão de instituições financeiras, fosse de forma total ou parcialmente agregada. O Quadro 1 mostra os resultados obtidos nas consultas a bases de dados. Foram usados como descritores, em conjunto e separadamente, os termos: “information needs”; “competenc*”; “competency” e “competence”; “information competenc*”; “information competence” e “information competency”; “financial institutions”; “supervision”; “financial institutions supervision”⁷. Foram buscados textos nas línguas portuguesa, inglesa, francesa e espanhola.

Quadro 1 – Bases de Dados Consultadas e Número de Registros Encontrados.

Bases de dados / Descritor	Information needs (1)	competency/ competence (2)	Financial institution supervision (3)	Information competenc*	(1) + (2)	(1) + (3)	(2) + (3)	(1) + (2) + (3)
LISA	71	1946	0	0	0	0	0	0
Philosopher	586	32479	0	0	6428	0	0	0
JSTOR	628	42977	74	8	34	4	13	1
Proquest	2416	49406	141	215	1878	0	2	58
Web of Science	2040	34343	35	21	181	0	0	0
CrossRef	26400	27900	6	42	828	20	503	8
ASP	7879	47351	34	77053	163	0	1	0
ISTA	2616	923	1	745	22	0	0	0
LISTA	2801	1369	1	1072	496	0	480	0
CSA	40	886	1	61	0	0	0	0
LILACS	9	600	0	17	2	0	0	0

Fontes: Bases de Dados *on-line* (Data de consulta = Agosto-2006).

Na página da Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos foram consultados, dentre outros, os *links* para dissertações digitais, mas não foi localizado nenhum documento que relacionasse os temas da presente pesquisa. Na rede de bibliotecas Networked Digital Library of Theses and Dissertations Union Catalog e nas bases de teses francesas também não foram localizados documentos relacionando os temas aqui abordados. O mesmo aconteceu em consultas aos bancos de teses das universidades brasileiras.

Dentre os arquivos de teses e dissertações estrangeiras foram encontrados textos ligados aos temas: estabilidade financeira, controle de riscos; clima

⁷ - O uso de diferentes descritores para o termo competência se deve à polissemia existente nos trabalhos em língua inglesa, que nem sempre separam ou definem os termos, usando ora *competence* ora *competency*, muitas vezes com sentidos diferentes e sem fazer uma diferença clara sobre esse uso. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 18): *Competence* refere-se ao desempenho no cargo, os resultados e produtos da atividade; e *Competency* refere-se ao conjunto de características do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes). Nas línguas portuguesa e francesa os conceitos registrados são semelhantes.

organizacional; fusões e aquisições; regulamentação de serviços financeiros; mercado financeiro; educação financeira para jovens; monitoramento, organização, operação, processamento e política de informação; redes de informação; privacidade de informação na *web*. Muitos dos textos de língua francesa usavam dois conceitos de competência: o conceito ligado a pessoas ou grupos e o conceito jurídico (normalmente encontrado em órgãos de governo). Nos bancos de teses e dissertações das universidades brasileiras foi localizada uma dissertação de mestrado no tema *Information Literacy* (educação para a informação), tema relacionado à competência informacional, que foi considerada como fonte de consulta para a presente pesquisa.

Em procura a páginas *web*, foi utilizada a meta-ferramenta Metacrawler, que pesquisa documentos utilizando os mecanismos de busca Google, Ask Jeeves e Yahoo. Mas não foram recuperadas páginas que relacionassem todos os temas abordados pela presente pesquisa. Foi também consultada a Web Invisível, que utiliza os mecanismos Yahoo, Teoma, AltaVista, MSN, AllTheWeb e WiseNut, sendo obtidos resultados similares aos detectados pela meta-ferramenta Metacrawler.

A meta-ferramenta Metacrawler recuperou: páginas governamentais referentes ao Federal Reserve (bancos central americano) e a outros órgãos reguladores dos Estados Unidos; páginas de órgãos reguladores de países do Caribe e da Europa; as páginas do BIS, FMI e IOSCO; páginas de alguns organismos de pesquisa (versando sobre necessidades de IF ou de proteção aos consumidores de serviços financeiros); e páginas de algumas instituições especializadas em negócios. Normalmente os documentos recuperados estavam na língua inglesa e apresentavam problemas de polissemia (*competency* e *competence*). O termo mais encontrado é *competence*, na concepção jurídica mais antiga do termo, ao tratar da área de atuação do supervisor *vis-à-vis* o suporte legal existente para suas ações em cada país. O termo *competency* também aparece quando se trata do desenvolvimento de recursos humanos na área de supervisão, mas com menor frequência.

Foram também recuperadas páginas *web* referentes ao tema *Information Literacy (IL)*. Dos documentos recuperados, a maioria confundia o uso dos termos *competence* e *competency*. Nos Estados Unidos, *IL* é um tema bastante referenciado, tratando-se de uma preocupação da maioria das universidades e alguns institutos de pesquisa. Os conteúdos das páginas recuperadas incluíam conceitos e definições de competência, relacionados à educação para a informação, mas a maioria tratava de: cursos e práticas em competência com metodologias de

avaliação; projetos em competência; listas de competências; modelos de competência; listas de páginas sobre *IL* aliadas aos termos *information competence* e/ou *information competency*, e tutoriais ensinando algumas habilidades básicas em relação à informação.

Na página da American Library Association (ALA) e no catálogo de bibliotecas francesas não foi localizado nenhum documento relacionando os assuntos abordados na presente pesquisa. Acessos da página da École Nationale Supérieure des Sciences de L'information et des Bibliothèques (ENSSIB) às bibliotecas européias e centros de documentação franceses também obtiveram resultados negativos. Na página da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência, e a Cultura (UNESCO) foram recuperados alguns *links* relativos a competências para educar e competências para TI, e alguns textos cujo conceito de competência referia-se à jurisdição ou poder de decisão de órgãos governamentais.

As páginas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECI) forneceram listas de periódicos ligados ao tema informação e à Ciência da Informação. Mas também não foram localizados documentos pertinentes ao tema pesquisado neste estudo. Apenas partes do tema foram recuperadas: artigos cujo título ou assunto envolviam competência informacional, sendo dois deles referente ao tema *Information literacy* e dois outros relativos ao tema competência. No que se refere ao estudo das competências relacionadas a instituições financeiras foram localizados alguns trabalhos versando sobre competência em serviços, competência gerencial etc. Mas em relação à competência de supervisores de instituições financeiras, não foram encontrados trabalhos em termos de pesquisa acadêmica.

2.2 – ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA DA PESQUISA.

Os estudos relacionados a partes do tema da pesquisa foram analisados, dado que não foram localizadas pesquisas científicas envolvendo todas as partes do tema em conjunto. Devido a essa lacuna, os documentos a seguir foram considerados por terem sido publicados por instituições idôneas, reconhecidas internacionalmente, e relacionadas ao objeto de estudo da pesquisa.

2.2.1 – Necessidades de Informação para Supervisão de Instituições Financeiras.

No que se refere ao estudo de NI de supervisores de IF, não foram encontrados trabalhos similares em termos de pesquisa acadêmica. Os documentos considerados eram relatórios e estudos produzidos por organismos internacionais ligados

à supervisão bancária, como o Banco de Compensações Internacionais (BIS), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e outros⁸. Um ponto importante a ser destacado é que os estudos relacionados ao tema NI em organizações estão muitas vezes ligados à determinação dos fatores críticos de sucesso (FCS). Segundo Greene *et al.* (1996, p. 3), foi demonstrado por meio de estudos de caso em diversos tipos de empresas, que concentrar-se em fatores considerados vitais para uma organização atingir seus objetivos é um bom método para identificar NI e prover direções para o desenvolvimento de sistemas de informação.

2.2.1.1 – O Uso dos Fatores Críticos de Sucesso.

Os fatores críticos de sucesso (FCS), segundo Rockart (1979, p 85), são encontrados em poucas áreas dos negócios onde os resultados obtidos, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo para a organização. Ou seja, são aquelas atividades consideradas críticas, de cujo resultado depende o sucesso empresarial, e que viabilizam o cumprimento dos objetivos traçados para a organização.

Huotari e Wilson (2001, p. 3) fizeram uma série de pesquisas em instituições acadêmicas e de negócios na Inglaterra e Finlândia. A abordagem dos FCS foi usada para determinar NI nessas organizações. Os autores concluíram que esse uso foi apropriado e produtivo, possibilitando a identificação de tipos de informação que poderiam ajudar as organizações no estabelecimento de políticas estratégicas para atingir vantagem competitiva. Tibar (2002, p. 9), estudou as NI nas indústrias da Estônia utilizando os FCS. Ele concluiu que as NI dos gerentes e engenheiros estavam relacionadas a competidores, clientes, mercado, tecnologia, regulamentação etc., e que alguns fatores também expressavam prioridades para as autoridades econômicas estonianas em termos do desenvolvimento econômico do país.

2.2.1.2 – Estudos de Órgãos Relacionados à Supervisão de Sistemas Financeiros.

O BIS recomenda que os supervisores de todos os países estejam atentos aos padrões, procedimentos e incentivos que assegurem a prudência das instituições financeiras (IF) em relação à exposição aos riscos de crédito e de mercado, e à

⁸ - O Bank for International Settlements (BIS), também denominado Banco Mundial, tem sede em Basileia-Suíça e é considerado o Banco Central dos Bancos Centrais. Ele se encarrega da orientação aos Bancos Centrais de todos os países em matéria de supervisão de IF. O International Monetary Fund (IMF) é uma organização internacional criada com o propósito de: promover a estabilidade monetária global, facilitar a expansão e equilíbrio de crescimento do comércio internacional; e ajudar no estabelecimento de um sistema de pagamentos multilateral para transações correntes. O FMI tem um papel primordial no sistema financeiro internacional: ele supervisiona e monitora o desenvolvimento econômico e financeiro, emprestando dinheiro a países com dificuldades no balanço de pagamentos e provendo assistência técnica e treinamento aos países membros.

alavancagem. As recomendações do BIS referem-se à obtenção de informações sobre: métodos de redução e controle de risco; probidade e competência de executivos-chefes de IF; e adequação de capital das instituições (BIS, 1999, p. 39). Pode-se considerar que os estudos elaborados por organismos internacionais (BIS, FMI, etc.) são tentativas de estabelecer estruturas para identificar as NI dos supervisores. Na proposta de prática de trabalho elaborada pelo BIS, recomenda-se que os supervisores estejam atentos aos contextos das circunstâncias particulares de cada conglomerado, estabelecendo um quadro de análise e uma classificação das informações que seriam necessárias aos supervisores, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Informações Necessárias aos Supervisores de IF segundo o BIS.

Tipo de conglomerado	Características	Necessidades de informação
A – negócios globais com funções de controle global.	Atividades de negócio em torno de produtos e serviços com estrutura de negócios não necessariamente relacionada com a estrutura legal do conglomerado, sendo altamente influenciada pelos sistemas governamentais de impostos e pelos órgãos reguladores.	As informações necessárias aos supervisores envolvem o entendimento, acesso e avaliação de: <ul style="list-style-type: none"> - estratégias de negócio; - estrutura de gerência (especialmente com relação ao risco global); - influência de outras empresas do grupo nos negócios do banco; - efetividade do controle das funções corporativas; - confiabilidade das informações e controles locais que alimentam os sistemas de gerência de riscos; - transações e exposição internas ao risco.
B – negócios alinhados com a estrutura legal, mas com função de controle organizada pela matriz ou por uma outra entidade legal.	Especial atenção deve ser dada à adequação dos controles em diferentes locais ou países e em subsidiárias. O entendimento da ligação entre a estratégia local e global da corporação é muito importante.	As informações necessárias aos supervisores envolvem o entendimento, acesso e avaliação de: <ul style="list-style-type: none"> - estrutura do grupo corporativo; - riscos-chave por influência de outras entidades, especialmente as não reguladas pelo órgão supervisor; - responsabilidade dos gerentes local e globalmente; - organização e efetividade das funções de controle global do conglomerado, especialmente quando fora da jurisdição do supervisor; - confiabilidade das informações e controles locais que alimentam os sistemas de gerência de riscos; - extensão da avaliação do risco global por parte de outros supervisores; - transações e exposição internas ao risco.
C – negócios alinhados com a estrutura legal e com função de controle local.	Deve ser dada especial atenção à influência da entidade dominante do grupo nos negócios e a efetividade das barreiras de prevenção contra riscos, especialmente por parte de instituições não reguladas pela supervisão.	As informações necessárias aos supervisores envolvem o entendimento, acesso e avaliação de: <ul style="list-style-type: none"> - estrutura do grupo corporativo; - riscos-chave por influência ou impactos potenciais de outras entidades, reguladas ou não pelo órgão supervisor; - abordagem com relação à concentração e sistemas de controle que reduzam a necessidade de sistemas de risco global; - natureza e escopo dos controles locais do grupo ou barreiras de prevenção de riscos; - transações e exposição internas ao risco.

D – linha de negócios global com funções de controle locais.	As linhas de negócios cruzam a entidade legal, mas as funções corporativas são organizadas localmente dentro da entidade legal. Os controles legais localizados na entidade legal são menos integrados que as linhas de negócios, e não podem, portanto, ser totalmente monitorados.	As informações necessárias aos supervisores envolvem o entendimento, acesso e avaliação de que há maiores riscos de que os controles que asseguram uma conduta própria aos negócios falhem. A supervisão envolve alto grau de subjetividade no julgamento do supervisor, e aumenta a necessidade de troca de informações entre supervisores regularmente para facilitar a avaliação do controle ambiental.
Fonte: BIS (1998, p. 48-53).		

Os relatórios dos BIS enfatizam que a troca intensiva e constante de informação entre supervisores é importante e necessária para prover maior quantidade e qualidade de informações sobre problemas, operações e riscos relacionados à IF, devido à internacionalização do mercado financeiro. Nos trabalhos consultados, foram detectados os seguintes tipos de instruções e sugestões quanto às NI para o trabalho de supervisão: as IF devem ter sistemas que forneçam informações detalhadas e perfeitas, recuperáveis de maneira rápida e confiável, especialmente em situações de emergência; os sistemas de informação devem estar constantemente atualizados e disponíveis aos supervisores; as informações sobre impactos de problemas de uma instituição sobre outras instituições do grupo devem estar disponíveis; bem como informações sobre o contexto de possíveis emergências e seus rumos potenciais. São importantes, também, a confiabilidade das informações coletadas e o sigilo relativo à troca de informações entre supervisores (BIS, 1999, p. 24; BIS, 1998, p. 43).

O FMI, no seu relatório sobre estruturas para estabilidade financeira, trata da qualidade dos dados financeiros e da dificuldade de avaliar ativos bancários, examinando os tipos de informação requeridos para descrever as condições financeiras dos bancos. O relatório focaliza informações concernentes aos supervisores e ao público, examinando os seguintes aspectos como importantes para impor uma disciplina de mercado: qualidade dos bancos de dados; tipos de informações necessárias aos supervisores; disponibilidade de informações sobre os bancos e ambiente no qual eles operam; precisão e oportunidade das informações (IMF, 1998, p. 16-26). O relatório listou as informações que podem ser necessárias aos supervisores, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Necessidades de Informação dos Supervisores de IF segundo o FMI.

Tipo de Informação	Características
Para avaliar a estrutura de decisões, estratégias de negócios e operações.	<ul style="list-style-type: none"> - informações sobre a estrutura de propriedade; - informações sobre operações de bancos domésticos no exterior e de bancos estrangeiros no país; - informações sobre os gerentes, diretores e maiores acionistas; - informações sobre o relacionamento existente entre diretores, maiores acionistas e outras empresas ligadas ao banco; - informações sobre os controles internos e sistemas de auditoria interna e externa; - informações sobre o adequado gerenciamento dos sistemas de informação para permitir avaliação precisa e gerencia de posições de risco.
Para avaliar riscos	<ul style="list-style-type: none"> - informações quantitativas sobre os balanços e balancetes contábeis e sobre as regras contábeis; - informações qualitativas obtidas por séries de informações quantitativas no tempo - informações históricas; - informações sobre os ativos com atenção particular aos procedimentos de avaliação de ativos, classificação de empréstimos e provisionamentos; - informações sobre as políticas de crédito e qualidade dos empréstimos; - informações sobre a capacidade de detectar situações problema que incorram em riscos; - informações sobre os riscos de taxa de juros, risco de exposição a moedas estrangeiras, risco de derivativos, risco de liquidez e sobre a capacidade de a instituição gerenciar o risco operacional.
Para avaliar lucratividade e rentabilidade correntes e futuras	<ul style="list-style-type: none"> - informações sobre a capacidade do banco em prover base para geração futura de capital, proteção contra problemas de curto-prazo e ameaças à competitividade dentro do setor; - informações sobre rendimentos de taxas de juros e despesas; - informações sobre outros rendimentos e sua volatilidade; - informações sobre a dependência de rendimentos de inflação; - informações sobre as despesas operacionais.
Para determinar a adequação da estrutura de capital	<ul style="list-style-type: none"> - informações sobre a capacidade do banco em cobrir possíveis perdas com base no seu próprio capital.
Para monitorar a liquidez da instituição	<ul style="list-style-type: none"> - informações sobre o controle de liquidez do banco.

Fonte: IMF (1998, p. 20-26).

Nos Estados Unidos, a supervisão bancária é coordenada por vários órgãos governamentais, existindo vários bancos centrais regionais com suas próprias formas de ação. A Comissão de Finanças do Texas (CFT), ao fazer o planejamento estratégico para o período de 2005 a 2009, elegeu os assuntos que seriam mais importantes para uma supervisão efetiva. Foram consideradas todas as condições de mudança no ambiente globalizado em que as IF texanas têm que atuar; e a situação dos supervisores diante das condições analisadas (em relação ao ambiente das IF e ao ambiente interno do órgão supervisor).

Com relação aos fatores externos que influenciam o trabalho de supervisão, a CFT considerou que existe muita incerteza no ambiente. Isso traz oportunidades e desafios como, por exemplo, expansão de operações por meio de abertura de negócios em outros estados ou compra de outras instituições. Há aumento de lucros, mas também podem existir problemas gerenciais. Além disso, as novas tecnologias e

os mercados estrangeiros trazem novos riscos para os bancos em relação à confiabilidade e segurança das operações; a detecção e prevenção de crimes financeiros e fraudes. As mudanças na regulamentação federal podem afetar a supervisão local reforçando a necessidade de cooperação entre as agências governamentais (Texas, 2004, p. 19-22). Isso permite inferir que informações sobre os referidos assuntos são importantes e necessárias.

Com relação aos fatores internos, a CFT se preocupou com o percentual de aposentadorias previsto para o seu quadro de pessoal e com a *expertise* insuficiente dos substitutos que ainda não teriam a experiência requerida para manter a qualidade necessária ao trabalho de supervisão. Foi enfatizada a necessidade de maior investimento em treinamento e também em tecnologia, principalmente tecnologia de informação, para tornar os processos mais eficientes (Texas, 2004, p. 23-30). Isso parece significar a necessidade de investimento na formação de competências para lidar com as mudanças e com os problemas informacionais, ainda que encarados somente pelo ângulo da tecnologia.

A IOSCO, organização internacional ligada a sistemas financeiros, tem como princípios básicos: a proteção dos investidores; a transparência; eficiência e honestidade nos mercados; e a redução do risco sistêmico⁹. Existe uma preocupação com a metodologia de trabalho e com a estrutura legal de ação da supervisão. As recomendações da IOSCO se assemelham aos princípios básicos do Acordo de Basileia, adotados por quase todos os bancos centrais do mundo.

Dentre os princípios declarados pela IOSCO estão clareza e consistência nos processos regulatórios, e um sistema regulador que assegure segurança, efetividade. Com relação à informação, a IOSCO recomenda que os supervisores: tenham a autoridade para compartilhar informações públicas ou privadas com outros supervisores; estabeleçam mecanismos de compartilhamento de informações, e divulguem resultados financeiros e outras informações de interesse dos investidores de maneira completa, precisa e oportuna (IOSCO, 2003, p. 9-11).

Relativamente ao *staff* da atividade de supervisão, a IOSCO (*op. cit.*) recomenda-se que tenha o mais alto padrão profissional, o que inclui padrões apropriados de confidencialidade. Os supervisores precisam não só de um aparato legal que lhes permita agir apropriadamente, mas também de detectar lacunas legais de maneira efetiva e oportuna. Devem ser capazes de: colher as informações relevantes e necessárias para investigar tais lacunas potenciais; e usar essas

⁹ - A IOSCO – International Organization of Securities Commissions - é uma organização internacional que também cuida, dentre outras atribuições, de regulamentar a supervisão de sistemas financeiros.

informações para agir onde elas forem identificadas; e comandar sistemas de conformidade que detectem e previnam violações aos regulamentos usando instrumentos e técnicas adequados.

Os relatórios e estudos elaborados pelos organismos ligados à supervisão bancária demonstram que existe preocupação com a tarefa informacional que faz parte do trabalho do supervisor. As preocupações básicas listadas nesses trabalhos são: a avaliação do risco; as práticas de mercado; e as falhas nos sistemas de conformidade. Não existe preocupação expressa com relação às formas ou métodos de trabalho ligados ao fator informação no trabalho de supervisão, mas isso parece estar implícito nas recomendações. Na verdade, o que se pode abstrair das preocupações expressas nos relatórios é que o *staff* de supervisão deveria estar preparado para identificar suas necessidades de informação e para desenvolver as competências necessárias para lidar com a informação. Isso seria requisito básico para realizar seu trabalho com eficiência e eficácia.

2.2.2 – Competência em Informação para Supervisão de Instituições Financeiras.

Não foram encontrados documentos que relacionassem os itens componentes do título acima. Contudo, foram localizados estudos em um tema relacionado (competências ligadas à informação), denominado *Information Literacy*, e documentos produzidos por organismos internacionais ligados à supervisão de IF que abordavam o tema competências. O tema *Information Literacy*, alia os termos “competência” e “educação para a informação”, apresentando alguns conceitos e definições de competência, relacionados à educação para a informação, considerados relevantes para a presente pesquisa.

No que se refere ao estudo de competências foram localizadas publicações sobre modelos de competências em bancos centrais, como o Banco Central Europeu e alguns bancos latino-americanos. O Banco Central do Brasil trabalha em seu próprio modelo de competências, elaborado pela área de gestão de pessoas após a contratação de uma consultoria externa, cujo projeto foi revisado em junho de 2006, e está em andamento. Mas em relação à competência de supervisores de IF, não foram encontrados trabalhos similares em termos de pesquisa acadêmica.

2.2.2.1 – Os Estudos no Tema *Information Literacy (IL)*.

A presente pesquisa buscou estudar competências específicas ligadas ao trabalho informacional realizado pelos supervisores de IF. Estudos relativos ao tema *Information Literacy (IL - Educação para Informação)* foram analisados, embora não se relacionassem com a supervisão de IF, na busca por definições e parâmetros

sobre competências relacionadas ao trabalho com a informação. O tema Educação para Informação tem interessado a bibliotecários e profissionais de informação desde a década de 1970. A maioria das publicações vem de países industrializados, de língua inglesa, mas existem também referências relativas a vários outros países. Segundo Virkus (2003, p. 2-3) e Rader (2002, p. 242), o número de publicações revisadas subiu de 28, em 1973, para 300 em 2002. Sessenta por cento dessas publicações estão relacionadas com instruções de bibliotecas universitárias (habilidades informacionais e instruções para usuários) e 20% com instruções escolares de grau inferior.

Na Europa, a literatura sobre o assunto é fragmentada. A maioria das publicações vem da Inglaterra, havendo um problema de barreira lingüística. Muitas iniciativas têm sido documentadas somente em línguas locais como dinamarquês, holandês, finlandês, francês, alemão, norueguês, sueco etc. O movimento da educação para a informação evoluiu da instrução bibliotecária e bibliográfica e da educação para o leitor e/ou usuário. Na sociedade da informação, as habilidades necessárias para encontrar, avaliar, e usar efetivamente a informação tornaram-se maiores, mais complexas e mais importantes. Assim, houve uma redefinição dos papéis e responsabilidades do bibliotecário e do profissional da informação (Virkus, 2003, p. 2-6).

O que causou problema foi a união de dois termos que já apresentavam problemas de definição (pelo menos na língua inglesa) e problemas de tradução para outras línguas: *information* e *literacy*. Na língua espanhola as publicações surgiram na literatura por volta do ano 2000, e o termo usado parece ser mais explícito: alfabetização informacional¹⁰. Virkus (2003, p. 9) prefere usar o termo “competências relacionadas à informação” que combina com diferentes blocos de competências relacionadas ao uso e manejo da informação. Para o autor acima, estas competências podem ser vistas como um conjunto crescentemente sofisticado de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são dependentes de contexto e conteúdo. A educação para a informação pode ser um construto de pesquisa ou um termo “guarda-chuva” que cobre as competências relacionadas à informação; e também pode ser usado como conceito ou objetivo estratégico (político, educacional e econômico).

¹⁰ - Na língua espanhola, “alfabetización informativa”. Isaackson (2003, p. 1) contestou o uso termo Information Literacy (*IL*). Para este autor, o trabalho dos bibliotecários é tentar fazer com que o usuário possa avaliar, comparar, contrastar, inferir, analisar, discutir, e mesmo valorizar o que as bibliotecas têm à sua disposição. Essa, em si, já é uma grande tarefa. O uso do termo *Information Literacy* para designar essa tarefa confunde, apesar de ser mais moderno e apelativo.

Sun (2002, p. 211) relacionou educação para a informação e competência da seguinte forma: a educação para a informação é um componente essencial para ajudar os indivíduos a ganhar competências para atender necessidades crescentes de informação. A educação para a informação forma a base para o desenvolvimento da aprendizagem contínua e pode ser uma fonte ilimitada para a produção de conhecimento. Ressalta-se que o autor tratou basicamente de competências para a educação para a informação, que dizem respeito a atividades de ensino relacionadas à informação.

Na literatura latino-americana referente à formação para o uso dos recursos de informação percebe-se, segundo Marcial (2003, p. 1-2), uma preocupação de todos bibliotecários quanto à necessidade de desenvolver novas habilidades informativas. Mas não existe o mesmo consenso no uso o termo “alfabetização informativa” para referir-se a esse processo. Esse termo tem diferentes acepções, mas todas elas partem do reconhecimento do potencial do usuário para adquirir controle sobre os recursos da informação mediante o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos na gestão da informação.

Na Sociedade da Informação, um amplo conjunto de competências é requerido para a busca e recuperação da informação, o seu registro, transferência e aplicação, e para o domínio da tecnologia associada à sua operação, não importando o suporte e formato de apresentação. O termo competência foi adaptado ao campo da educação para significar um “saber fazer” num contexto. Mas a competência supõe uma capacidade comprovada de realizar uma atividade em um determinado contexto. Ela implica, além de conhecimento e habilidades, a compreensão do que se faz, formando um conjunto articulado destas três dimensões (Marcial, 2003, p. 3-5).

A educação para informação é uma base potencial para que ocorra o desenvolvimento de competências. Parece existir coincidência sobre a necessidade das seguintes competências em relação à informação: reunir, analisar e organizar idéias; comunicar idéias e informação; planejar e organizar idéias; utilizar idéias e conceitos matemáticos; trabalhar com outros e em equipe; resolver problemas; aprender a aprender; e usar a informação e a TI.

Numa pesquisa com estudantes de nível médio, Caravello *et al.* (2001, p. 5) definiram competências em informação como habilidade de: definir um tópico de pesquisa e uma necessidade de informação; desenvolver e implementar uma estratégia efetiva e um processo apropriado de busca pela informação necessária; localizar e recuperar a informação; avaliar a informação e a estratégia de busca; e

organizar e sintetizar a informação. Os autores não definem o termo competência utilizado na pesquisa. Além disso, consideram competências somente como habilidades.

O mesmo acontece no texto da American Library Association (ALA), onde não se define o que são as competências, confundindo-as com habilidades. Poderiam ser considerados competentes em educação para informação, segundo a Ala, quem: determina a natureza e extensão da necessidade de informação; acessa a informação necessária de maneira eficaz e efetiva; avalia a informação e suas fontes de informação criticamente e incorpora as informações selecionadas em sua base de conhecimento e sistema de valores; usa a informação efetivamente para cumprir um propósito específico; e entende os contextos econômico, legal, e social concernentes ao uso da informação, acessando e usando a informação ética e legalmente (USA, 2000, p. 8-14).

O termo *Information Literacy* parece ser utilizado nos países de língua inglesa para referir-se a uma diversidade de competências que vão desde: capacidade de usar a informação para resolver problemas; desenhar e aplicar estratégias eficientes de busca da informação; operar com as ferramentas práticas e conceituais da tecnologia de informação para procurar, acessar, processar e disseminar a informação; até a capacidade de converter a informação em conhecimento.

Bruce (1997, p. 1-6) resumiu de formas de se avaliar o grau de desenvolvimento das habilidades informacionais com objetivos educacionais, conforme o Quadro 4. Gordon *et al.* (2003, p. 8-9) resumiu e exemplificou algumas habilidades, conforme o Modelo SCONUL (The Society of College, National and University Libraries) para *IL* no Reino Unido e Irlanda (Quadro 5), que incluem tanto habilidades bibliotecárias básicas quanto habilidades em TI e as atitudes que formariam a base de uma aprendizagem contínua.

Quadro 4 – Sete Faces da *IL* para Educação Superior.

Modos de experienciar a <i>IL</i>	Resultados Esperados
TI (disponibilidade/usabilidade).	Atingir alto nível de consciência informacional.
Controle (organização/armazenamento/recuperação).	Fácil recuperação e consciência sobre uso da informação.
Uso (avaliação/análise crítica).	Construção de uma base pessoal de conhecimento.
Fontes (conhecimento de fontes e suas estruturas e habilidade de acesso).	Flexibilidade e independência no uso de fontes de informação.
Processos (estratégias e habilidades para confrontar novas situações).	Agir, resolver problemas e decidir com o uso de novas informações.
Intuição (capacidade para criatividade).	Desenvolvimento de novas idéias e soluções.
Valores (atitudes/crenças).	Desenvolvimento de sabedoria no uso da informação.

Fonte: Adaptado de Bruce (1997, p. 1-6)

Quadro 5 – Habilidades Informacionais segundo o SCOUNL.

Habilidades	Exemplos
Habilidade para reconhecer NI.	Conhecimento dos tipos de recursos apropriados (impressos ou não).
Habilidade de distinguir modos para preencher <i>gaps</i> de informação.	Desenvolvimento de métodos sistemáticos apropriados para cada necessidade.
Habilidade de construir estratégias para localizar informações.	Articular NI e recursos informacionais.
Habilidade de localizar e acessar informação.	Usar a tecnologia da informação.
Habilidade de comparar e avaliar a informação obtida em fontes diferentes.	Extração de informação apropriada para as NI.
Habilidade para organizar, aplicar e comunicar informação de forma apropriada.	Construção de um sistema bibliográfico pessoal.
Habilidade de sintetizar e construir novos conhecimentos com a informação existente.	
Atitudes	Exemplos
Compromisso em usar grande variedade de fontes de informação.	Percebe que as fontes de informação se diferenciam por disciplina, o que influi no acesso a elas.
Compreensão de que as habilidades informacionais não são estranhas a um plano de estudo, mas fazem parte intrínseca dele.	Toma decisões sobre a amplitude de busca que estão além dos recursos locais.
Ser sensível à necessidade de desenvolver uma aproximação meta cognitiva de aprendizagem.	Revisa as necessidades iniciais para clarear, reformular ou refinar as questões que representam as NI.
Consciência das ações explícitas necessárias para reunir, analisar e usar informações.	Podem descrever os critérios usados para tomar decisões ou escolher as informações necessárias.
Fonte : Adaptado de SCOUNL (1999, p. 6-8; 2000, p. 2-4 e 8-9); Gordon <i>et al.</i> (2003, p. 8).	

Juanals (2004, p. 16-20) também tratou da competência em informação usando como tradução francesa para educação para a informação o termo *compétence informationnelle*, mas a autora também não define competência. Ao fazer uma análise histórica do papel das bibliotecas na cultura humana desde a antiguidade, ela trata o tema como um dos aspectos da cultura da informação, ligando-o à educação e à cultura de maneira geral¹¹.

Rojas Díaz e Alarcón Leiva (2006, p. 4) levantaram uma hipótese de trabalho que caracteriza o significado da Educação para a Informação: estudantes podem ser capazes de suprir a falta de hábitos de leitura e insuficiência de compreensão e processamento de informação mediante a habilidade para utilizar recursos acadêmicos facilitados pelo uso de TI. Nessa proposição parece ficar clara a função educadora a partir da qual foi construída a idéia da educação para a informação, como parte da função social do profissional bibliotecário.

Em português, o tema *Information Literacy* já foi abordado como competência em informação, mas, de acordo com os textos consultados, não foi relacionado com a abordagem de competência e sim com o conceito de “letramento informacional”,

¹¹ - Cultura, conforme Schein (1999, p. 15-24) compõe-se das premissas tácitas, aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento. Ela pode ser entendida nos seus aspectos visíveis e invisíveis: pode estar embebida em artefatos visíveis (estruturas e processos); em valores expressos (estratégias, objetivos, filosofias); e pode estar implícita em pré-suposições (crenças arraigadas e inconscientes, pensamentos, percepções e sentimentos).

onde se discute do papel dos bibliotecários enquanto educadores com relação à informação.

Dudziak (2001, p. 12-51) estudou a trajetória do movimento *Information Literacy*, entre as décadas de 1970 a 1990, estabelecendo suas características principais e momentos de mudança. Ela analisou os conceitos e definições de *IL* ao longo do tempo sem adotar nenhuma tradução para o termo¹². Campello (2003, p. 28), propôs o estudo mais aprofundado do conceito competência informacional e o estabelecimento de uma agenda de pesquisa para o Brasil buscando sua inserção nas teorias sobre “letramento”, que vêm sendo desenvolvidas na área de educação. Para a autora, o discurso da competência informacional desenvolve-se ao redor de quatro aspectos: a sociedade da informação, as teorias educacionais construtivistas, a tecnologia da informação e o bibliotecário.

O conceito de competência usado por Dudziak (*op.cit.*) foi o de Fleury e Fleury (2001, p. 21): “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor (...)”. E o conceito de *IL* é “o processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessários à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida”. A autora estabeleceu um quadro evolutivo das concepções de *IL* que explica como esse conceito acabou se confundindo com a competência na sua fase mais avançada. Conforme mostra o Quadro 6, parece ter havido uma evolução conceitual na qual os estudos de *IL* poderiam ser considerados com base teórica para o desenvolvimento de competências em informação na área da Biblioteconomia.

Quadro 6 – Concepções de *Information Literacy*.

Ênfase na Informação	Ênfase no Conhecimento	Ênfase no Aprendizado
Sociedade da informação	Sociedade do conhecimento	Sociedade da aprendizagem
Acesso	Acesso e processos	Acesso, processos e relações
O que	O que e como	O que, como e por que
Acumulação do saber	Construção do saber	Fenômeno do saber
Sistemas de informação/ tecnologia	Usuários/indivíduos	Aprendizes / sujeitos
Habilidades	Habilidades e conhecimentos	Habilidades, conhecimento e valores
Visão tecnocrata	Visão cognitiva	Visão sistêmica
Escola tradicional	Escola em processo	Escola permanente
Biblioteca como suporte	Biblioteca como espaço de aprendizado	Biblioteca aprendente e espaço de expressão
Bibliotecário como intermediário	Bibliotecário como mediador de processos	Bibliotecários como sujeito e agente educacional

Fonte: Dudziak (2001, p. 154).

¹² - A lista de traduções do termo “*information literacy*” na língua portuguesa parece estar composta dos termos: educação para informação, alfabetização para a informação e letramento informacional.

Gross (2005, p. 156-158) estudou a percepção da competência por parte dos estudantes com base na avaliação das habilidades desenvolvidas na busca por informação. A autora apresenta aspectos importantes a serem discutidos com relação ao desenvolvimento da competência informacional. Dois trabalhos utilizaram referencial semelhante ao da presente pesquisa: Ferreira *et al.* (2004, p. 1), que tratou da competência no seu nível essencial ou competência-chave; e Miranda, S. (2004, p. 117-118) que definiu competência informacional utilizando todos os seus níveis. Na presente pesquisa, o conceito de competência informacional foi desenvolvido a partir dos estudos sobre competência e não nas definições dos estudos ligados à área da educação para a informação.

2.2.2.2 – Estudos de Órgãos Relacionados a Competências para a Supervisão de Sistemas Financeiros.

Jalan (2002, p. 9) menciona o termo *competency* para ressaltar a necessidade de um alto grau de profissionalização para o pessoal dos Bancos Centrais devido aos desafios dos sistemas financeiros internacionalizados e interligados. O relatório do BIS (1998, p. 1, 5 e 17) reconhece que os bancos têm a principal responsabilidade pela gerência de sua exposição ao risco. Mas recomenda aos supervisores prover incentivos, procedimentos e padrões apropriados para estimular uma gerência preventiva, dado o largo potencial de problemas sistêmicos num mundo globalizado.

A avaliação de custos, benefícios, e efetividade de medidas que solucionem problemas sistêmicos requer uma visão compreensiva de impactos potenciais em mercados financeiros e em seus participantes. A formulação desse tipo de abordagem regulatória estaria claramente além da competência de qualquer supervisor. Iria requerer uma iniciativa política, ou seja, um trabalho conjunto de órgãos reguladores de todos os tipos e procedências¹³. Embora o relatório do BIS não defina o que vem a ser a competência para os supervisores, ele reconhece que ela é uma competência específica que deve ser desenvolvida sob determinadas circunstâncias e condições.

Com relação às habilidades necessárias aos supervisores de IF, o relatório BIS (1998, p. 6) ressalta que a habilidade em adquirir e interpretar acuradamente informações financeiras e operacionais sobre os conglomerados é crítica para uma supervisão efetiva, especialmente em situações de emergência. Outro fator muito importante é a capacidade de julgamento, por parte do supervisor, sobre a natureza e severidade de situações de emergência, e sobre como uma instituição está

¹³ - Competência, neste trecho, refere-se ao termo da língua inglesa *competency*.

respondendo a uma situação de emergência. Isso envolve avaliação do comportamento dos executivos, gerentes e funcionários de uma instituição com problemas e da suas capacidades de resposta aos problemas enfrentados. Os documentos provenientes dos órgãos relacionados à supervisão de IF contêm referências pouco explícitas às competências dos supervisores e não apresentam um conceito para o termo. Contudo, na falta de outros documentos sobre o tema, esses relatórios e estudos podem trazer referências para a presente pesquisa.

2.3 – POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES QUE JUSTIFICAM O ESTUDO.

As necessidades de informação dos supervisores de IF não parecem ter sido objeto de pesquisa acadêmica. Elas constituem uma preocupação dos órgãos supervisores nacionais e internacionais, sendo um dos assuntos sobre os quais se encontra produção técnica a respeito. Por falta de outras fontes documentais, esses textos organizacionais constituíram fonte de consulta para a presente pesquisa.

Pôde-se também perceber que era necessário o desenvolvimento de competências específicas, tanto com relação ao mercado financeiro quanto com relação às informações necessárias para supervisão desses mercados. São fatores importantes para essas informações: confiabilidade, precisão, confidencialidade, oportunidade e disponibilidade. Nos documentos consultados, a habilidade primordial para supervisão de IF seria a de adquirir e interpretar informação financeira e operacional sobre conglomerados e mercados financeiros.

Os estudos de *Information Literacy* também constituíram fonte de consulta para o presente estudo por seus conceitos e pelas listas de possíveis competências ligadas à informação. Percebeu-se indefinição conceitual no tema, o que causa confusão na enumeração de atividades próprias a profissionais de informação e de competências relativas a esses profissionais. Algumas das competências listadas nos estudos de *IL* são: uso e manejo da informação no ciclo da informação com diversas fontes e mídias; capacidade de usar informação para resolver problemas; capacidade de julgamento e avaliação da informação colhida; desenhar e aplicar estratégias de busca; operar ferramentas práticas e conceituais de TI; e capacidade de converter a informação em conhecimento.

A ausência de estudos sobre supervisão de sistema financeiro ou mesmo sobre o sistema financeiro em abordagem ligada à informação caracterizou uma lacuna, que a presente pesquisa buscou reduzir. Foi constatada, também, a necessidade de abordar aspectos informacionais de tarefas efetivadas em atividades organizacionais. Dadas as lacunas constatadas, conclui-se que há necessidade de

desenvolvimento teórico e metodológico no tema estudado, podendo a presente pesquisa constituir-se em referência para futuros trabalhos com relação às áreas de pesquisa abordadas. O presente estudo buscou, então, oferecer uma opção teórico-metodológica para pesquisas nas áreas abordadas, e uma nova forma de abordar a supervisão de instituições financeiras.

Dada a lacuna de conhecimentos verificada, estimou-se que as seguintes contribuições justificariam a realização da presente pesquisa:

- formulação de uma nova síntese teórica a ser representada por construtos de pesquisa e por uma formulação teórica final;
- formulação de novos conceitos, como o de competência informacional;
- novas relações conceituais como a que estabelece correspondência entre as dimensões das necessidades de informação e das competências;
- formulação de uma nova abordagem teórico-metodológica com proposição do mapeamento conjunto das necessidades de informação e das competências relacionadas à informação;
- formulação de uma abordagem teórico-metodológica para o estudo da supervisão indireta de instituições financeiras por meio de parâmetros informacionais.

II PARTE – REVISÃO DA LITERATURA.

3 – OS ESTUDOS SOBRE AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.

As necessidades de informação (NI) têm sido estudadas de diversas formas: como pré-concebidas – em modelos orientados a documentos; como orientadas a papéis exercidos – em modelos orientados a organizações; e como orientadas a objetivos – em modelos mais recentes. Os últimos estudos mostram ainda a tendência de enxergar o usuário como construtor de sentido para sua vida diária e/ou de trabalho. Suas necessidades são decorrentes da formulação de sentido realizada durante a busca por informação (Solomon, 1997, p. 1097; Brown, 1991, p. 10).

As NI têm sido estudadas, também, em níveis diferentes: individual, organizacional, social. Essa separação é apenas didática, pois esses níveis são interdependentes e interagentes: o indivíduo influencia a organização e é influenciado por ela. Ambos, por sua vez, estão inseridos em um ambiente social que pode também ser caracterizado em diversas dimensões. Para os fins da presente pesquisa, a organização pode ser considerada uma estrutura que interage com o pensamento e a ação dos indivíduos nela inseridos – o ambiente imediato onde a individualidade encontra uma expressão. Essa expressão individual já contém um “filtro” provindo da visão que a organização tem a respeito do ambiente. Quando o objeto do estudo é uma atividade organizacional, pode-se considerar que o ambiente externo é constituído pela organização. A forma pela qual a organização filtra as informações ambientais e as transmite às suas unidades internas está implícita em sua estrutura e cultura.

Esta parte do texto aborda os estudos sobre as necessidades de informação dos indivíduos e grupos organizacionais, e as formas de mapeamento das NI. Como uma das linhas de entendimento da autora inclui a idéia de que os profissionais em estudo se assemelham a profissionais de informação, o texto também aborda a noção de profissional de informação e sua forma de inserção no ambiente organizacional.

3.1 – A NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO DO PONTO DE VISTA INDIVIDUAL.

Estudos sobre necessidades e usos da informação no nível individual são desenvolvidos em diversas áreas de conhecimento. Em Ciência da Informação, eles fazem parte da área de Estudos de Usuários. Estes estudos objetivam: elaborar modelos de comportamento de usuários de informação; estudar os processos de percepção das NI, de busca e recuperação de informação (em grupos específicos de usuários, em sistemas de informação utilizados por grupos de usuários específicos

etc.); e estudar a satisfação dos usuários com o atendimento às suas NI. O Annual Review of Information Science and Technology (Arist) é o instrumento de revisão e análise utilizado na área. Apesar de concentrar-se nos trabalhos publicados em língua inglesa, essas revisões são ricas em apontar características, tendências e variáveis importantes para os estudos de usuários.

Na presente pesquisa, as revisões Arist foram utilizadas como ponto de partida para buscar conceitos, definições e modelos. Foram analisadas as revisões publicadas após a década de 1980, quando se identificou uma mudança de paradigma¹⁴. Após essa data, segundo Dervin e Nilan (1986, p. 3-20), o usuário começou a ser considerado o ponto central de análise e não os sistemas de informação que ele usava.

Dervin e Nilan (*op. cit.*) registraram: falta de refinamento conceitual e metodológico; pouco interesse no ambiente de uso da informação; e pouca distinção entre os aspectos cognitivos e sociais da informação. Eles concluíram que havia necessidade de mudar o paradigma tradicional e desenvolver uma forma alternativa para os estudos da área. Os seguintes tópicos precisavam de melhor definição: informação e necessidade; natureza do uso da informação; utilidade de diferentes abordagens para estudar o comportamento informacional; conseqüências do uso de diferentes modelos para predição de comportamentos. Para os autores, diferenças nos conceitos de informação e de NI caracterizavam os paradigmas de pesquisa. Podiam ser destacadas três abordagens dentro do novo paradigma (Quadros 7 e 8).

Quadro 7 – Conceitos de Informação e Necessidades de Informação na Pesquisa Tradicional e na Alternativa.

PESQUISA TRADICIONAL
INFORMAÇÃO: propriedade da matéria, mensagem, documento ou recurso informacional, qualquer material simbólico publicamente disponível.
NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO: estado de necessidade de algo que o pesquisador chama de informação; focado no que o sistema possui, não no que o usuário quer.
PESQUISA ALTERNATIVA
INFORMAÇÃO: o que é capaz de transformar estruturas de imagem, estímulo que altera a estrutura cognitiva do receptor.
NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO: quando a pessoa reconhece que existe algo errado em seu estado de conhecimento e deseja resolver essa anomalia, estado de conhecimento abaixo do necessário, estado de conhecimento insuficiente para lidar com incerteza, conflito e lacunas em uma área de estudo ou trabalho.
Fonte: Dervin e Nilan (1986, p. 17).

¹⁴ - No presente estudo, publicações cujo objetivo declarado é mapear uma área de estudo tentando reunir as linhas teóricas e suas categorias de análise são denominadas instrumentos de revisão. As revisões Arist que abrangeram o período anterior à década de 1980 foram realizadas nos anos: 1966; 1967; 1969; 1970; 1971; 1972; 1974; e 1978. Os estudos elaborados por Bettiol (1988) e Walter (1988), por exemplo, concentraram-se na análise de revisões anteriores a 1986.

Quadro 8 – Abordagens das Pesquisas sobre Necessidades e Usos da Informação no Novo Paradigma Centrado no Usuário.

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS DA ABORDAGEM
Valor Adicionado	Foca a percepção da utilidade e valor que o usuário traz para o sistema. Pretende fazer do problema do usuário o foco central, identificando diferentes classes de problemas e ligando-os aos diferentes traços que os usuários estão dispostos a valorizar quando enfrentam problemas. É um trabalho de orientação cognitiva em processamento da informação. (problema → valores cognitivos → soluções)
Construção de Sentido	Conjunto de premissas conceituais e teóricas para analisar como pessoas constroem sentido nos seus mundos e como elas usam a informação e outros recursos nesse processo. Procura lacunas cognitivas e de sentido expressas em forma de questões que podem ser codificadas e generalizadas a partir de dados diretamente úteis para a prática da comunicação e informação. (situação → lacuna cognitiva e de sentido → uso)
Anomalia dos Estados de Conhecimento	Foca pessoas em situações problemáticas com visões da situação que estão incompletas ou limitadas de alguma forma. Usuários são vistos como tendo um estado de conhecimento anômalo, no qual é difícil falar ou mesmo reconhecer o que está errado, e enfrentam lacunas, faltas, incertezas, e incoerências, sendo incapazes de especificar o que é necessário para resolver a anomalia. (situação anômala → lacunas cognitiva → estratégias de busca).
Fonte: Dervin e Nilan (1986, p. 17).	

Hewins (1990, p. 145-160) atualizou a revisão anterior destacando: a busca por uma estrutura conceitual como um tema contínuo; e a dispersão da literatura existente por diversas áreas com preocupações, métodos e objetivos diferentes; dificuldade de unidade conceitual. Como fato novo, o autor ressaltou o crescimento do uso de metodologias qualitativas. Pettigrew *et al.* (2001, p. 43-44 e 67) revisaram a literatura pós-1990, registrando que os estudos buscavam um conjunto coerente e explícito de suposições, definições e proposições com poder explicativo. Foram encontradas três abordagens com bases teóricas distintas: cognitiva (onde o indivíduo é o foco); social (onde o contexto é o foco); e multifacetada (que foca o indivíduo e o contexto ao mesmo tempo). Segundo os autores havia prevalência da abordagem cognitiva.

Para Pettigrew *et al.* (*op.cit.*), estava emergindo um corpo teórico distinto, teoricamente unificado, e a construção de modelos e estruturas holísticas, compreensivas e multifacetadas estava sendo iniciada. Este corpo teórico, além de centrar-se no usuário, enfatizava a influência contextual dos fatores cognitivos, sociais, culturais, afetivos e lingüísticos. Os autores também indicaram que novos temas estavam surgindo nos estudos de usuários: aquisição incidental de informação; importância das tarefas no trabalho informacional nas organizações; “horizontes informacionais”; inclusão da tecnologia em proposições teóricas etc.¹⁵

¹⁵ - Nessa revisão de 2001, o título “necessidades e usos da informação” foi substituído por “comportamento informacional”. Este último, segundo os revisores, expressaria como as pessoas necessitam, buscam, fornecem e usam a informação em diferentes contextos, definição considerada mais consistente com a totalidade do

Alguns autores não foram incluídos nas revisões Arist porque seus trabalhos não foram publicados em língua inglesa. Outros autores tiveram poucos trabalhos revisados, embora estejam citados em vários outros textos da área. Para Le Coadic (1998, p. 9-10 e 34), até meados da década de 1990, os estudos ditos de usuários de informação raramente eram estudos de necessidades de informação. Apenas 24% dos artigos publicados entre 1990 e 1994 continham algo sobre os processos cognitivos dos usuários. Em maioria, eram estudos de usos de sistemas de informação por meio de seus usuários, não se distinguindo necessidade e uso de informação. O autor sugeriu que os próximos estudos se interessassem pela maneira com que um usuário analisa suas necessidades, entra em contato com um sistema de informação e constrói seu significado. Isso significaria separar os estudos das necessidades e dos usos da informação.

Calva Gonzáles (2004, p. 24 e 42) revisou, principalmente, a literatura de origem latinoamericana e estudou o fenômeno das NI considerando-o em três fases principais: surgimento; comportamento de busca; e satisfação das necessidades. Segundo suas pesquisas, a maior parte dos estudos revisados não era realmente sobre NI. Dos trabalhos que realmente abordaram esse fenômeno, poucos se dedicaram às fases do surgimento das NI ou da satisfação dos usuários. A maioria era referente a comportamentos informacionais. Outra característica apontada pelo autor é que as pesquisas focaram usuários reais. Os usuários potenciais, que seriam normalmente a maioria da população considerada, foram deixados de lado.

O estudo do usuário da informação deveria partir da crença de que a quantidade de informação que se recebe não é função do número de páginas lidas. Ela é função dos processos mentais de entendimento e de integração de dados à estrutura pessoal de conhecimento, o que coloca em pauta a perspectiva cognitiva do usuário. Além disso, existem ambientes sociais e organizacionais que envolvem o usuário e afetam a motivação individual, os usos da informação e seus fluxos. Um modelo para o estudo dos usos da informação deveria começar com um modelo da organização em que ele trabalha e com o entendimento de como isso afeta o comportamento individual de busca de informação. Deveriam ser levadas em conta: estruturas, tarefas, tecnologias e pessoas, em uma constante inter-relação, onde a mudança de um fator altera os outros (Wilson, 2000a, p. 1; 1995, p. 1-6).

Dentre os novos estudos surgidos após 1990, alguns concluíram que os recursos e regras existentes no ambiente e a relação entre as estruturas e os

comportamento humano em relação a fontes e canais de informação, incluindo as buscas passiva e ativa e o uso da informação. O tema necessidades de informação estaria incluído no estudo do comportamento informacional.

processos organizacionais podem facilitar ou limitar a busca por informação. O ambiente de uso da informação é a parte da estrutura na qual são encontradas as regras e recursos que afetam o comportamento informacional. Informação, ambiente informacional e estruturas organizacionais formam um conjunto inter-relacionado que reproduz constantemente a própria organização. Os recursos institucionais parecem ter grande influência no uso de fontes e canais de informação e, conseqüentemente, no resultado obtido. Isso sugere mais atenção às maneiras nas quais as pessoas selecionam fontes e canais de informação (Solomon, 2002, p. 229 e 257 e 1997, p. 1107; Savolainen, 1999, p. 779; Baldwin e Rice, 1996, p. 149; Rosembaum, 1993, p. 241).

Além dos recursos do ambiente, a complexidade das tarefas e sua relação com as estruturas dos problemas, e as categorias de atividades informacionais parecem fatores cruciais a influir no comportamento do usuário. Parece existir estreita correspondência entre: a estrutura cognitiva de uma pessoa; a estruturação dos problemas que ela tem que resolver; a complexidade das tarefas que ela executa; e a definição dos tipos de informação úteis e dos critérios de relevância de documentos. Além disso, estilos cognitivos particulares levam à adoção de tipos particulares de estratégias de processamento de informação¹⁶ (Vakkari, 1999, p. 830-834; Wilson, 1999a, p. 845).

Em estudos sobre contextos sociais específicos, foram detectados “comportamentos informacionais normativos”, formados para estabelecer e manter “pequenos mundos” enquanto as pessoas constroem seus significados. Ambientes “fechados” e a existência de sistemas de informação (e outras estruturas) focam e limitam a atenção e a ação das pessoas. Em determinados ambientes, passa-se a preferir informações internas, seja por causa do tempo em conseguir informação e/ou pelo excesso de informações. A preferência pode concentrar-se no uso de Intranets ou Internet, por exemplo, ou em confiar nos recursos mais acessíveis (colegas, literatura interna e recursos *web*) (Burnet *et al.*, 2001, p. 543; Chatman, 1996, 193-197).

Na literatura brasileira sobre estudos de usuários, existem alguns trabalhos de revisão e suas conclusões não são diferentes daquelas das revisões Arist. Pinheiro (1982, p. 37 e 44) revisou a literatura em busca de uma base conceitual para a área.

¹⁶ - Estruturas cognitivas consistem de conceitos e suas relações, modelos mentais ou redes semânticas. Um *expert* pode ser descrito como uma pessoa que tem uma estrutura conceitual rica em seu campo, seu modelo mental é compreensivo e diferenciado a respeito do campo de problemas. Ele pode prover mais opções para inferência de hipóteses de recursos de conhecimento para solucionar um problema. Estilos cognitivos são tendências pessoais de processamento de informação (Vakkari, 1999, p. 828-829; Wilson, 1999a, p. 840).

No tocante à literatura nacional, a autora concluiu que faltava experiência (havia poucos estudos). Conseqüentemente, faltava uma base teórica mais profunda e aperfeiçoamento metodológico. Para a autora, os estudos brasileiros restringiam-se, de modo geral, a uma das facetas do usuário – seu perfil.

Figueiredo (1983, p. 50), revisou os conceitos de necessidade, demanda e uso da informação, concluindo que eram dependentes de: valores da sociedade, expectativa de satisfação, disponibilidade e acessibilidade. Portanto, é difícil estabelecer relações entre as necessidades, as demandas e os usos da informação. As definições propostas pela autora foram: a) necessidade é o que o indivíduo deve ter para o seu trabalho, pesquisa, edificação, recreação, etc. – uma demanda em potencial; b) demanda é o que o indivíduo pede, o item de informação requisitado – um uso em potencial; c) uso é aquilo que o indivíduo realmente utiliza, podendo ser indicador parcial de uma demanda e representar uma necessidade.

Ferreira (1997, p. 12-17), revisou os paradigmas de estudos de usuários, estabelecendo quatro abordagens dentro do paradigma alternativo: além das abordagens do Valor Agregado e do Estado de Conhecimento Anômalo, ela considerou as abordagens “Processo Construtivista” (proveniente das pesquisas de Kuhlthau), e *Sense-Making* (proveniente das pesquisas de Dervin). Para a autora, a abordagem *Sense-Making* se diferencia das outras por apresentar as bases ontológico-epistemológicas do fenômeno chamado *sense-making*. Este fenômeno está caracterizado pela tríade situação-lacuna-uso, que gera um modelo de compreensão do processo de relacionamento entre um usuário e a informação. O *Sense-Making* teria como pressupostos os seguintes atributos: individualidade (subjetividade), situacionalidade (histórico pessoal), utilidade da informação (para a compreensão da situação), padrões (processos cognitivos comuns)¹⁷.

3.1.1 – Necessidades de Informação Individuais – Conceitos e Modelos.

O fenômeno das Necessidades de Informação inclui três fases principais: o surgimento, o comportamento de busca, e a satisfação das necessidades. As NI são uma carência de informações e/ou conhecimentos sobre um fenômeno, objeto, acontecimento, ação ou feito. São produzidas por fatores externos e internos, que provocam um estado de “anomalia” motivando um comportamento para sua satisfação. Insuficiências de informação e conhecimentos geram uma NI, que surge quando a pessoa as reconhece. A investigação das NI deve incluir a análise das

¹⁷ - De acordo com Dervin (1998, p. 39), o *sense-making* (construção de sentido) é uma metáfora, que diz respeito à tentativa de resolver discontinuidades por meio de ações paulatinas, seqüenciais e situacionais, e construindo pontes entre um momento e o outro no tempo, espaço e movimento; dado que o conhecimento de hoje representa um esforço para o amanhã.

características psicológicas e cognitivas do indivíduo, vinculadas à atividade que ele realiza, todo o meio ambiente que o circunda, e sua influência sobre ele (Calva Gonzáles, 2004, p. 26-27; 2004a, p. 158-159). O fenômeno das NI foi expresso no Modelo de Necessidades de Informação (NEIN), indicado na Figura 1.

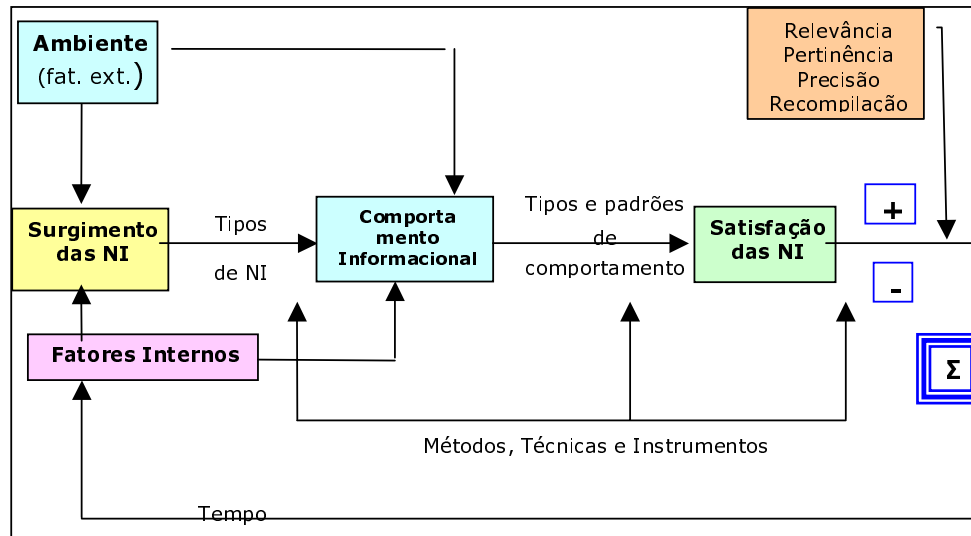


Fig. 1 – Modelo de Necessidades de Informação (NEIN).
(Fonte: Calva Gonzáles, 2004, p. 27)

A NI traduz um estado de conhecimento no qual alguém se encontra quando se confronta com a exigência de uma informação que lhe falta e que lhe é necessária. Ela nasce de um impulso de ordem cognitiva, conduzido pela existência de um dado contexto (um problema a resolver, um objetivo a atingir); e da constatação de um estado de insuficiência ou inadequação. A NI é uma necessidade derivada, comandada pela realização de uma necessidade fundamental. Ela é, também, evolutiva e extensiva, porque muda com o tempo sob o efeito da exposição às diferentes informações iniciais; e é produzida dinamicamente gerando novas necessidades. As NI não podem ser separadas do contexto, da situação, do ambiente, que são elementos essenciais a serem considerados para estabelecer o seu diagnóstico (Le Coadic, 1998, p. 12-32).

As necessidades nascem, também, dos papéis dos indivíduos na vida social, e o mais relevante deles é o papel exercido no trabalho. Esse papel representa um conjunto de atividades, responsabilidades etc. de um indivíduo na busca de seu sustento e outras satisfações, normalmente em um ambiente organizacional. Assim, a necessidade de resultados em uma tarefa particular e os processos de planejamento e tomada de decisão são os principais geradores de necessidades cognitivas. A natureza da organização e a estrutura da personalidade individual combinadas criam necessidades afetivas. Dentre os fatores determinantes que

relacionam as necessidades e o comportamento informacional devem ser incluídos aspectos do ambiente onde o papel do trabalho é desempenhado. As estruturas mentais pré-existentes nas quais uma informação toma forma estão ligadas ao mundo social e organizacional no qual o usuário está inserido. Elas fornecem condições para a construção de significados (Wilson, 2002, p. 6; 1983, p. 2; 1981, p. 3-5). Os modelos elaborados por Wilson (*op.cit.*) referentes ao contexto de busca da informação e às NI, encontram-se nas Figuras 2 e 3.

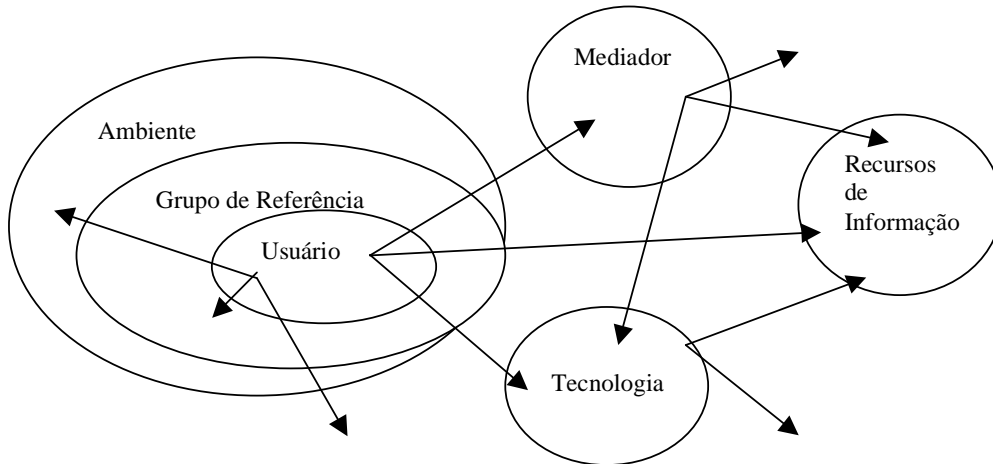


Fig. 2 – Contexto de Busca da informação.
(Fonte: Wilson, 1981, p. 3)

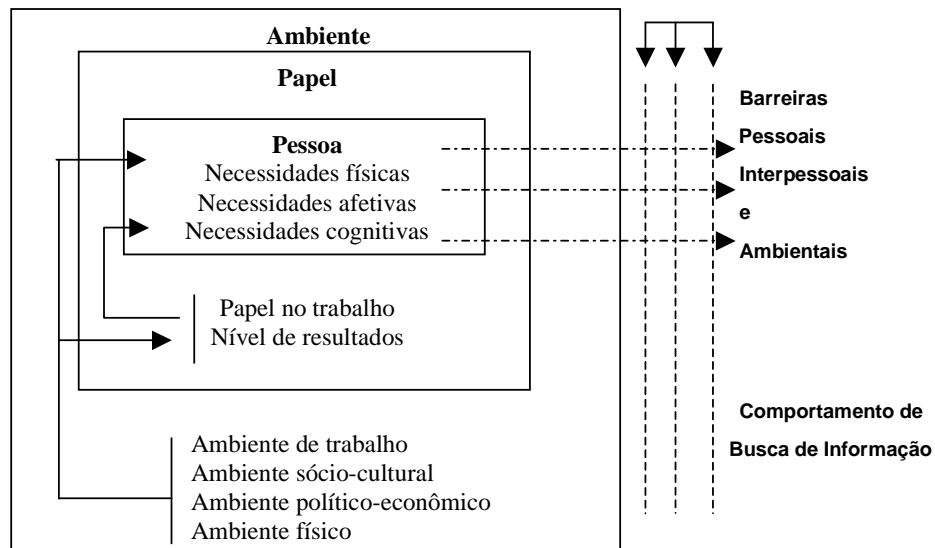


Fig. 3 – Necessidades de Informação e Busca da Informação
(Fonte: Wilson, 1981, p. 5)

Wilson (*op. cit.*) aperfeiçoou seu modelo de NI em 2000. Niedzwiedzka (2003, p. 2-7) adaptou esse novo modelo, ressaltando seus postulados básicos: contextualidade; variáveis intervenientes categorizadas (individual, social e ambiental); característica cíclica; e multidisciplinaridade na explicação do

comportamento informacional. Mecanismos de ativação, ausentes no modelo de 1981, foram incorporados no novo modelo, conforme a Figura 4.

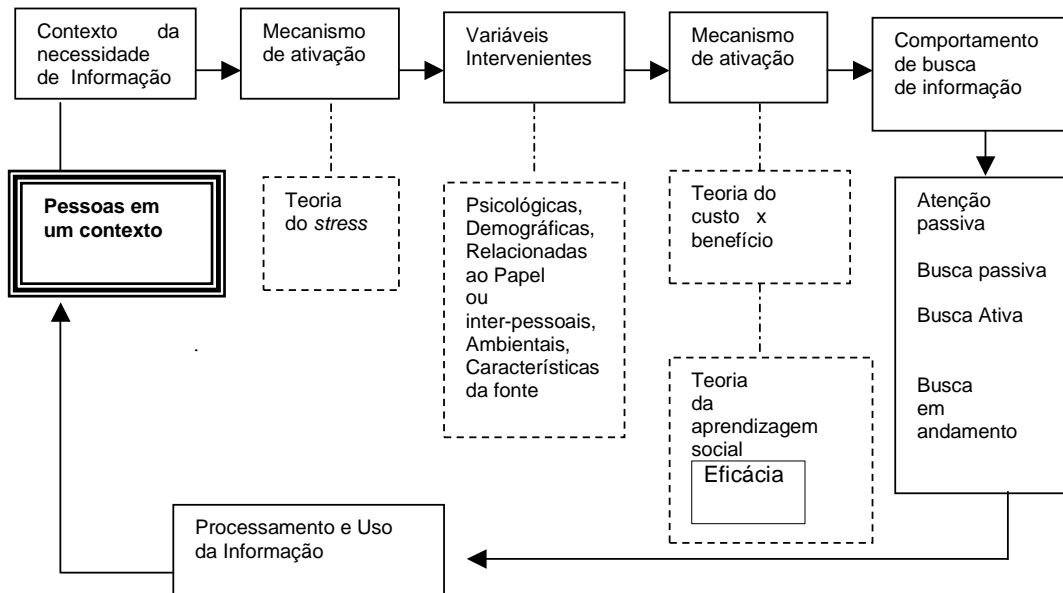


Fig. 4 – Modelo de Comportamento Informacional
(Fonte: Wilson, 2000a, p. 53)

Características pessoais influenciam a escolha e hierarquia das NI, e em quão fortes elas são. As características das fontes formais e informais de informação também podem influenciar a ocorrência e o tipo de necessidade, afetando a percepção das barreiras à informação e as maneiras pelas quais as necessidades podem ser atendidas. Nem toda necessidade se transforma em atividade de busca. Mecanismos de ativação direcionam a pessoa para buscar informação, de acordo com a crença da pessoa. Se existir a crença de já se possuir informações suficientes para decidir, não serão buscadas mais informações (teoria do *stress*)¹⁸. Outro mecanismo é a forma de lidar com uma situação ou resolver um problema: o custo ou o benefício percebido no processo de busca levará a pessoa a decidir-se por se engajar ou não na busca efetiva pela informação (teoria do custo/benefício) (Niedzwiedzka, 2003, p. 4-7)¹⁹.

¹⁸ - Para Teoria do *Stress*, as pessoas constroem estratégias psicológicas para criar e fortalecer suas expectativas de eficiência pessoal ao lidar com situações consideradas difíceis, incertas etc. Essas expectativas estão baseadas em quatro fontes maiores de informação pessoal: experiências pessoais (*performances* passadas); experiência social (modelos e símbolos); persuasão verbal (sugestões, instruções, interpretações); impulsos emocionais (experiências anteriores com estados de ansiedade e vulnerabilidade ao *stress*) (Bandura, 1977, p. 193-201).

¹⁹ - Na Teoria do custo/benefício, os decisores “racionais” buscam alternativas de decisão por meio de processos de aquisição de informações, onde nunca se paga por uma informação mais do que o valor esperado como benefício. Como existem limites na capacidade humana de processar informações, problemas de tempo, atenção e gestão de informação são críticos para a tomada de decisão. Assim, pondera-se sobre o custo *versus* benefício, ao agir dentro de contextos onde a racionalidade é limitada, ou seja, nem todas as alternativas de ação são conhecidas e nem todas as conseqüências das ações são consideradas (March, 1994, p. 8 e 24; Simon, 1979, p. 83-84; Feldman e Kanter, 1965, p. 621).

Na abordagem *Sense-Making*, a informação é um produto subjetivo da observação humana. O processo de busca e uso da informação indica uma atividade construtiva de sentido para as situações de mudança pelas quais a pessoa passa para solucionar problemas, e onde o senso individual parece haver esgotado (Ferreira, 1997, *op. cit.*). Ou seja, a necessidade de informação surge da falta de sentido percebida nas situações enfrentadas, causando uma lacuna que se busca preencher com o uso de informações.

3.1.2 – O Mapeamento das Necessidades de Informação.

As três abordagens do paradigma centrado no usuário (paradigma alternativo) possuem formas diferentes para identificar as necessidades de informação. O Quadro 9 descreve essas formas.

Quadro 9 – Formas de Identificação de NI.

ABORDAGEM	PROCEDIMENTO
Abordagem do Valor Adicionado	Procura “parâmetros de valor” de usuários de informação. Examina como tipos de informação irão servir de parâmetro de valor para cada situação em particular. Liga diferentes situações-problema descritas cognitivamente e situacionalmente a diferentes traços informacionais.
Abordagem da Construção de Sentido	Situação-lacuna-uso – momentos em que o usuário teve problemas, as questões que tinha em mente, as estratégias usadas para responder essas questões, e como eles usaram pontes cognitivas quando construídas. Busca lacunas cognitivas e de sentido operacionalizadas como questões em cada situação.
Abordagem da Anomalia dos estados de conhecimento	Procura a natureza da situação problemática que leva à busca de informação e os tipos de informação buscados. Busca lacunas cognitivas, incertezas, incoerências ou o estado anômalo de conhecimento que gerou estratégias de busca de informação.
Fonte: Dervin e Nilan (1986, p. 19-24).	

Para identificar NI é necessário ter uma visão ampla e holística do usuário da informação, onde o indivíduo seria percebido como vivendo e trabalhando em um ambiente social que cria suas próprias motivações para a busca de informação e ajuda a satisfazer necessidades afetivas. Conforme expressou Calva Gonzáles (2004, p. 27) no Modelo NEIN, o fenômeno é iniciado com a percepção da insatisfação que gera as NI. Isso muda o foco de análise do exame das fontes de informação e sistemas usados para a exploração do papel da informação na vida diária do usuário e em seu trabalho, seja em ambiente social ou organizacional.

Essa mudança de foco traz conseqüências quanto ao contexto de pesquisa e quanto ao método. Quanto ao contexto de pesquisa, por exemplo, ele deveria ser mais específico para que os fatores determinantes das necessidades pudessem ser identificados e analisados. É melhor estudar categorias bem definidas de pessoas, desenvolver conceitos explicativos, e então testar esses conceitos em diferentes ambientes. Deve-se examinar o contexto, as tarefas efetuadas, e os problemas

encontrados pelos sujeitos de pesquisa para se chegar aos detalhes de suas necessidades (Wilson, 1981, p. 1).

Quanto ao método, ele deve permitir acesso às motivações dos usuários mais que a seus hábitos. A identificação das NI pode ser feita após a descrição do problema da população pesquisada, sua “questão”, e das possíveis soluções encontradas para esses problemas. Formular e negociar a questão essencial da população ajuda a identificar necessidades. A avaliação e o diagnóstico dessas necessidades fornecem as dimensões de resposta à questão existente (Le Coadic, 1998, p. 54).

A preparação da questão de um usuário, que é de suma importância para identificar uma necessidade de informação, envolve três fases: a escolha da questão (preparação cognitiva); a formulação da questão (preparação lingüística); e a expressão da questão (preparação social). A formulação da questão fornece indícios das possíveis respostas e uma descrição da maneira pela qual os sistemas de conhecimento dos usuários são organizados. A negociação da questão pode ser estabelecida diretamente (pessoa-pessoa, pessoa-computador) ou mediada (pessoa-computador-pessoa). A análise e diagnóstico da questão envolvem, sobretudo, descobrir as causas de uma situação para encontrar soluções para problemas (Le Coadic, 1998, p. 42-67).

Neves e Carvalho (2000, p. 222-223) mapearam as principais variáveis que influenciam as NI, conforme: área de formação e experiência profissional; estabelecimento de rede de relações com outros profissionais; estágio de desenvolvimento da empresa; local de instalação da empresa; qualidade dos serviços especializados oferecidos. Esse mapeamento detectou dificuldades relativas ao desenvolvimento dos negócios, indicando que determinadas necessidades levavam à formação de certos conhecimentos e habilidades específicos não detidos anteriormente pelos profissionais.

A presente pesquisa seguiu o procedimento sugerido por Le Coadic, que prevê o uso de diversas técnicas para gerar informações sobre o processo de descoberta das questões principais que caracterizam as NI dos usuários. Não se buscou, no presente estudo, resolver problemas e sim estudar os problemas que advinham das tarefas executadas na atividade, as questões para as quais se buscavam respostas. A maneira pela qual os profissionais considerados solucionavam esses problemas como forma de suprir suas NI também constituiu

objeto de pesquisa porque diz respeito à forma pela qual seriam construídas as competências específicas em relação ao trabalho com a informação.

3.1.3 – O Profissional de Informação.

Denominam-se profissionais de informação aqueles que fazem mediação entre: criadores; provedores; usuários; e as tecnologias da informação. Eles trabalham com os registros do conhecimento das diversas áreas profissionais, considerando todo o ciclo informacional, desde a geração até o uso pela sociedade. Ou seja, trabalham com arquiteturas e conteúdos informacionais em apoio às áreas especializadas do conhecimento (González e Tejada, 2004, p.103; Miranda, 2004, p. 18). São estes profissionais que lidam com a informação como instrumento de trabalho. Eles fazem a mediação entre a informação e os seus usuários: facilitam o acesso, a compreensão, a organização e a recuperação. Eles atendem necessidades de informação²⁰.

Dentre os profissionais da informação, incluem-se: bibliotecários; arquivistas; museólogos; e mestres e doutores em Ciência da Informação. Os bibliotecário e arquivistas (ou documentalista) sempre tiveram suas atividades relevantes ligadas aos processos de geração, disseminação, recuperação, gerenciamento, correção e utilização da informação. Outros profissionais podem ser incluídos nesse conjunto: bibliógrafos; administradores; analistas de sistemas; jornalistas e engenheiros etc. Esse campo profissional tem sido “invadido” com grande freqüência por profissionais de outras áreas. Perfis novos têm surgido na mediação da informação, mas ainda não estão consagrados como áreas profissionais: gestores, gerentes, consultores e especialistas de informação; trabalhadores, gestores e engenheiros do conhecimento; gerentes, analistas e especialistas em documentação (Loureiro e Jannuzzi, 2005, p. 4; Mueller, 2004, p. 24; Cunha e Crivellari, 2004, p. 46; Brasil, 2004a, p. 42; Tarapanoff *et al.*, 2002, p. 2; Carvalho, 2002, p. 1; Guimarães, 1998, p. 3).

O profissional de informação, conforme considerado na presente pesquisa, é um mediador de informação que gera conhecimento no seu local de aplicação, conforme tipologia de Gibbons (1994, p. 2). Tendo conhecimentos, habilidades e atitudes apropriados para lidar com a informação, ele busca agregar valor à informação que repassa aos indivíduos, à organização. Seu objetivo é prover acesso

²⁰ - O entendimento das necessidades de um usuário começa, segundo Chatman (1996, p. 205), quando se olha para o ambiente e se define a informação sob a perspectiva desse usuário. Com o aumento quantitativo e qualitativo da informação, o acesso e uso precisam ser mediados por profissionais. Eles são “agentes intermediários” na busca, seleção, divulgação e gestão dos fluxos de informação sob a ótica do cliente e/ou usuário. A mediação, como um processo ligado à solução de problemas, é inerente às necessidades das pessoas (Belluzzo e Ferez, 2003, p. 7).

à informação ou facilitar esse acesso. Ele pode reunir as funções de registro, organização, recuperação, reprodução, disseminação, avaliação, e gestão. O perfil do profissional de informação é um “referencial profissional” a ser comparado ao profissional estudado, com base na premissa de que a atividade que esse último realiza é informacional.

3.2 – A INFORMAÇÃO DO PONTO DE VISTA DAS ORGANIZAÇÕES.

A presente pesquisa buscou considerar as várias dimensões do trabalho com a informação numa abordagem multidimensional, conforme denominou Fidel *et al.* (2004, p. 944): dimensões psicológicas (pessoais, afetivas, cognitivas etc.); dimensões sociais (ambientais, culturais etc.); e organizacionais. A Ciência da Informação (CI) tem se preocupado mais com as NI de indivíduos que com as das organizações, em abordagens que consideram o contexto como variável influente. Para complementar a abordagem usada pela CI foram buscados estudos que tratassem especificamente das organizações como local de uso da informação²¹.

Os Estudos Organizacionais, segundo Bastos e Borges-Andrade (2004, p. 69), tentam entender os processos individuais e grupais dos quais emerge o fenômeno chamado organização (organizacional ou comportamento organizacional). Um dos instrumentos de revisão na área é o *Handbook of Organizations*, que revisa a literatura sobre a pesquisa organizacional. O primeiro *Handbook*, de 1965, reuniu as bases teóricas desenvolvidas até 1960. A segunda revisão, de 1996, não tratou da atualização dessas bases teóricas. Os revisores enfatizaram a apresentação de uma mudança de paradigma ocorrida na área²².

Para Clegg *et al.* (1998, p. 28-29), até 1960 eram enfatizadas características da pesquisa funcionalista: consenso, coerência, e sistema; em vez de conflito, dissenso e operações de poder. Após 1960, as novas abordagens (alternativas) focavam: os atores em oposição ao sistema; a construção social e não o

²¹ - A Organização pode ser vista como: um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. É um sistema estável de comportamento deliberadamente criado com intenção explícita de cumprir continuamente algum propósito específico e com base em compromissos. Dessa forma, é fixada uma estrutura explícita e estável de alocação de tarefas, papéis e responsabilidades (Simon, 1979, p. XIV; Stinchcombe, 1965, p. 142; Weick, 2001, p. 7; Starbuck, 1965, p. 452; Daft e Lengel, 1986, p. 9). Segundo Perrow (1970, p. 1-2), a pesquisa organizacional sempre parte de algum tipo de perspectiva, limitada a certos aspectos da vida organizacional. Cada pesquisador escolhe a perspectiva mais adequada ao problema em estudo, ressaltando os aspectos que são importantes para a construção do conhecimento naquela perspectiva. Não se pretendeu, na presente pesquisa, estabelecer nenhuma definição específica para o termo nem discutir perspectivas teóricas de análise organizacional. Foram ressaltadas nuances do conceito, na busca do entendimento do papel da informação em uma atividade.

²² - Esta última revisão foi, posteriormente, traduzida para a língua portuguesa e reorganizada por pesquisadores brasileiros, sob orientação dos organizadores originais. Foram adicionadas “notas técnicas” destinadas a inserir alguns dos principais artigos da obra na perspectiva brasileira. Buscou-se constituir um quadro de referência para o ensino e a pesquisa em organizações brasileiras. A publicação original foi editada em volume único, mas a publicação brasileira foi editada em três volumes diferentes (1998, 2001, 2004).

determinismo social; o entendimento por interpretação como oposto à lógica da explicação causal; definição de situações plurais em vez de situações singulares articuladas em torno de metas organizacionais; foco nos processos usando recursos fenomenológicos em vez de análise positivista.

Os Estudos Organizacionais, em suas abordagens mais atuais, colocaram cada vez mais o ser humano como ponto central de análise em vez das estruturas e sistemas organizacionais. Nestes estudos, algumas pesquisas se interessaram pela produção e o uso da informação ao tratar de: estruturas; sistemas; processos de decisão; comunicação; cognição; economia; tomada de decisão; tecnologia; inovação; e aprendizagem. No entanto, o tema informação não foi foco central nos temas revisados. Tenbrunsel *et al.* (2004, p. 59), por exemplo, reconheceu o fato declarando que, nas pesquisas sobre Teorias de Decisão, foi identificada a necessidade de maior atenção ao uso da informação para incrementar a capacidade de tomar melhores decisões.

Putnam *et al.* (2004, p. 86-92) classificaram as pesquisas da área de comunicação organizacional por grupos de metáforas subjacentes aos programas de pesquisa. As diversas metáforas identificadas e sua forma de enxergar a comunicação e a organização encontram-se resumidas no Quadro 10.

Quadro 10 – Formas de Enxergar a Comunicação da Informação e as Organizações.

Metáforas	Forma de Enxergar a Comunicação e a Organização
Conduíte	Organização como canal ou contêiner para a quantidade, tipo, direção e estrutura do fluxo de informação (comunicação como uma ferramenta).
Lente	Organização como sistema perceptual que esquadrinha o ambiente, filtra os dados, distorce e retarda a informação, seleciona e encaminha mensagens, dissemina inovação e mudança (comunicação como filtragem).
Linkage	Organização como rede ou sistema de indivíduos interconectados, nos quais a comunicação age para construir contratos relacionais, padrões de contato e interconectividade, integração global e liames entre trabalho, lar e comunidade.
Performance	Organização como <i>ações coordenadas</i> e a comunicação como <i>interação social</i> .
Símbolo	Emerge da cultura organizacional para projetar a comunicação como interpretação de formas literárias (narrações, ritos etc.).
Voz	Tenta distinguir “vozes distorcidas” ou “dominadas” por meio da ideologia e do controle.
Discurso	Evidencia a comunicação como conversação, na qual as organizações aparecem como textos que consistem em gêneros e diálogos.

Fonte: Putnam *et al.* (2004, p. 82-83).

Cada metáfora (imagem) é parcial e destaca diferentes elementos da comunicação. A maioria dos autores que destacaram o papel da informação na organização pode ser incluída na metáfora da “lente”. O pressuposto básico dessa metáfora é que a informação é incompleta. Ao introduzir sentido e interpretação à transmissão da mensagem não se pode evitar: má percepção, imprecisão, falta de clareza e eficiência. A perspectiva utilizada é cognitiva, mas como um processo no

qual a “visão” desempenha as funções perceptoras críticas. A comunicação e a organização tornam-se sinônimos de gerenciamento da informação. As fronteiras e as propriedades estruturais das organizações são destacadas, além do monitoramento ambiental e da administração do fluxo de informação externa para públicos organizacionais (Putnam *et al.*, 2004, p. 86-87).

O conjunto de estudos que usa a metáfora da lente investiga: fluxo de informação; comunicação entre superior e subordinado; incerteza ambiental; acessibilidade; aquisição de informação; tomada de decisão; riqueza da mídia; percepção de ambigüidade; tecnologia de comunicação; fontes e comportamentos de busca de informação. Sob essa perspectiva, existe uma preocupação com a transmissão, a instrumentalidade, e a fidelidade para com a mensagem. Mas negligencia-se o sentido, o contexto, e a interação social (Putnam *et al.* 2004, p. 86 e 109). Para a presente pesquisa, buscou-se introduzir contexto e sentido por meio dos trabalhos de Karl E. Weick (classificado na metáfora da *performance*) e de autores provenientes da Ciência da Informação. Ao que parece, Chun Wei Choo foi um dos poucos autores a unificar várias abordagens, centrando-se no estudo de como as organizações lidam com a informação.

3.2.1 – As Características da Informação nas Organizações.

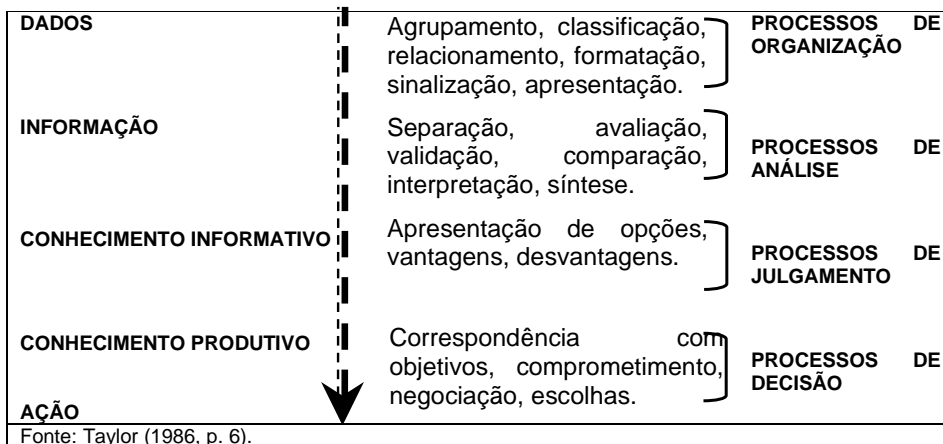
Os requerimentos de informação em organizações podem ser analisados por meio de três arenas nas quais a informação tem papel estratégico: 1) interpretação do ambiente para formar significado sobre sua existência; 2) conversão da informação em processos internos de conhecimento; e 3) processamento da informação para agir em seu ambiente adequadamente. As organizações podem, assim, ser encaradas como sistemas interpretadores das informações ambientais e/ou como complexos sistemas processadores de informação (Choo, 2006, p. 3; Weick, 2001, p. 242; Auster & Choo, 1996, p. 4; Daft e Lengel, 1996, p. 174).

O universo do trabalho na organização é constituído de duas partes. Uma parte é pessoal, ligada à gestão das atividades. Ela é forjada pelas experiências, formação, competências, sistemas de crenças, interesses e lógica particular. A outra parte é social, ligada às interações com os outros para ajuste e coordenação. Essa última é formada por um quadro de ação, e por regras e modos de trabalho compartilhados com um grupo. Deve-se considerar a articulação das atividades principais do indivíduo com as suas atividades informacionais. Ou seja, enxergá-lo como um ator de múltiplas dimensões: usuário de um serviço; utilizador de ferramentas; produtor de informação, e gestor de micro-documentação (Guyot, 2000, p. 1).

A informação organizacional é gerenciada de acordo com regras e dispositivos internos, podendo destinar-se à: tomada de decisão; solução de problemas; serviços documentários. No exercício de suas funções, o indivíduo confronta-se com diversos sistemas de informação, assistidos ou não por ferramentas tecnológicas, que são fruto de projetos gerenciais que eles descrevem e organizam. Uma forma de analisar a atividade informacional é aprofundar-se na visibilidade da informação dentro das atividades da organização e observar o uso dos dispositivos de informação, tecnicamente mediados ou não. Mas, as relações humanas devem ser consideradas nessa interação. Pode-se estudar, também, o ponto de vista do usuário e a participação dos projetistas e dos usuários dos sistemas de informação para se perceber a cultura técnica e as regras organizacionais forjadas progressivamente no ambiente (Guyot, 2000, p. 2).

A informação está inserida em atividades-fim da organização, agregando valor, com ou sem a utilização dos sistemas de informação e ferramentas formais. Agrega-se valor à informação quando ocorrem os processos de organização, análise, julgamento, e decisão, conforme o Quadro 11. Pode-se explicar parcialmente mudanças de políticas informacionais em instâncias de decisão pela falta de reconhecimento dos investimentos pessoais “invisíveis” demandados pela atividade informacional. Isso pode indicar um déficit de reflexão global, e/ou falta de avaliação dos jogos organizacionais internos e das conseqüências da atividade de informação sobre o trabalho cotidiano (Guyot, 2000, p. 4; Taylor, 1986, p. 6).

Quadro 11 – Processos de Adição de Valor nos Sistemas Formais de Informação.



Se a informação é uma representação da realidade, traduzida e interpretada (valor criado), o trabalho informacional “invisível” que compõe a atividade das pessoas numa organização pode ser importante. Ao definir as NI dos indivíduos, enquanto partes de uma organização, torna-se necessário considerar que o ambiente

organizacional, a estrutura de funcionamento da organização, e seus objetivos influem na percepção e definição das NI individuais.

Para Choo (2006, p. 55), o conteúdo do trabalho a ser realizado estabelece um conjunto de demandas informacionais peculiares e características. A hierarquia organizacional e a localização de fontes de informação podem afetar o fluxo e a disponibilidade da informação. A comunicação da informação recebe interferência: da estrutura de funcionamento; dos níveis de decisão; da riqueza informacional do ambiente; do comportamento e da cultura informacionais das pessoas e dos grupos de trabalho. Alguns fatores podem moldar o tipo de comunicação em uma organização: a diversidade das fontes de informação; as formas possíveis de comunicação; o tipo de mercado no qual a organização se insere; a tecnologia utilizada; os níveis e as áreas de conhecimento das pessoas; e as formas de gerência e liderança.

As organizações têm estruturas específicas e conjuntos de objetivos e restrições compartilhados no que concerne ao trabalho com a informação. Os problemas e as pessoas que usam a informação para solucionar problemas são importantes. Os objetivos da análise informacional na organização são: coletar, filtrar, analisar, padronizar, e sintetizar informações para aumentar a efetividade. Os processos informacionais dizem respeito a encontrar padrões na informação gerada internamente para que processos complexos se tornem padronizados e rotineiros. Além disso, a informação pode desenvolver um valor próprio, pelo poder e *status* que dá a seu possuidor. Este também é um fator importante na descrição de ambientes de uso da informação (Taylor, 1986, p. 136-141; Guetzkow, 1965, p. 536-538 e 543-547).

Desde a década de 1960, houve uma tendência de enxergar a estrutura administrativa como uma hierarquia piramidal, estabelecendo uma relação decrescente entre indivíduos no topo dessa hierarquia e o número total de trabalhadores. Segundo Starbuck (1965, p. 499-500 e 504), a pirâmide parecia um modelo super simplificado de estrutura organizacional, mas ele e suas variantes eram consistentes com os dados de estudos sobre o emprego administrativo. Estudos posteriores concluíram que o aumento da complexidade técnica e tecnológica faz crescer o número de níveis de autoridade, e expande a atenção necessária para realizar tarefas especializadas. Segundo Vakkari (1998, p. 363), de maneira geral, o incremento de complexidade nas tarefas leva ao incremento de fontes formais e externas de informação.

Além disso, o potencial de capacidade informativa da comunicação de um dado também influi no trabalho com a informação. Se a comunicação é informacionalmente rica ela pode mudar um entendimento ou prover um entendimento novo. A comunicação face-a-face, por exemplo, é um modo mais rico de comunicação porque permite: mais flexibilidade de formato; o uso de canais não verbais simultâneos e maior interatividade (*feedback* imediato e constante); resolução mais fácil das ambigüidades. Ou seja, certos tipos de comunicação parecem ter maior “riqueza informacional” (Daft e Lengel, 1986, p. 174; Auster e Choo, 1996, p. 169; Shulman, 2004, p. 398).

Urdaneta (1992, p. 100) formulou o conceito “pirâmide informacional” que envolve por um lado a hierarquização das noções de quantidade e qualidade e, por outro, o ordenamento, estruturação, e relacionamento de dados para a construção da informação. O relacionamento estabelecido por essas variáveis também chega a um desenho piramidal e hierárquico. No entanto, a hierarquia não é a única forma pela qual a comunicação pode ser enxergada. Conforme lembram Nelson e Winter (1994, p. 101), confinar a atenção a diretrizes de superiores para subordinados é ignorar muitos detalhes sobre a coordenação do fluxo informacional.

A Figura 5 apresenta uma forma pela qual a informação pode se repartir na organização de acordo com seus níveis de decisão, fluindo pela hierarquia, de acordo com o uso a que se destina. Diferentes níveis de decisão utilizam diferentes quantidades e formatos de informação para propósitos específicos. A análise da informação de acordo com o seu fluxo através da pirâmide informacional pode complementar a análise do comportamento individual com relação à informação.

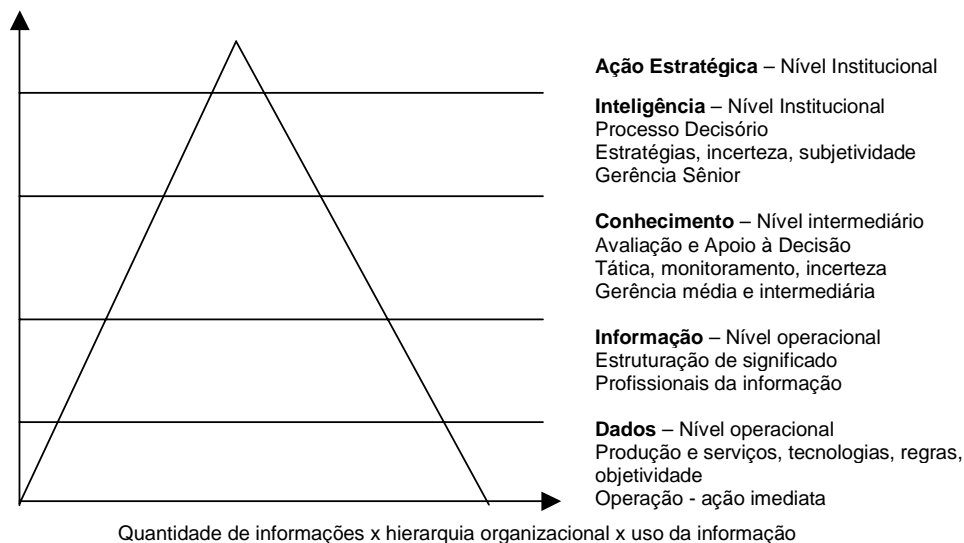


Fig. 5 – A Pirâmide Informacional Organizacional
(Fontes: Moresi, 2001; Daft e Lengel, 1996; Urdaneta, 1992; Taylor, 1996)

Para os autores abordados, a forma pela qual as mensagens fluem dentro da organização, as características e as regularidades desses fluxos, as características espaciais da estrutura social na qual os canais de comunicação estão inseridos, a tecnologia envolvida na transmissão de mensagens, etc. parecem influir na análise do papel da informação num ambiente organizacional. As redes de comunicação podem ser analisadas de acordo com a hierarquia, com a troca de informação, com a *expertise* em tarefas, com as ligações pessoais dentro da rede, e com o *status* das pessoas.

3.2.2 – As Organizações e o Processamento de Informação.

Organizações são sistemas processadores de informação que objetivam cumprir tarefas internas, coordenar atividades, e interpretar o ambiente externo. Elas processam informação para diminuir a incerteza e a ambigüidade, usando-a em três arenas básicas: na criação de significados para o entendimento do seu ambiente; na construção de conhecimentos para suprir suas lacunas de conhecimento e desenvolver novas competências; e na tomada de decisões para escolher formas de ação (Choo, 2003, p. 370; Daft e Lengel, 1986, p. 555-557). Dessa forma, as organizações administram a ambigüidade, a aprendizagem, e a incerteza, assegurando sua sobrevivência em um ambiente competitivo.

A geração e transformação da informação são moldadas pela cultura organizacional, pela maneira de interpretar os propósitos e a missão, e pela especificação de regras, rotinas e papéis. Informações e significados são forjados nos pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos pertencentes à organização e esse processo é cíclico. A administração do ciclo da informação gera Informação. Isso, por sua vez, gera Conhecimento; que subsidia a Estratégia fornecendo base para a Ação. Sem esquecer o *feedback* necessário para recomençar o processo. A administração da informação é uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação num ciclo contínuo (Choo, 2003, p. 403). Os modelos de administração e de uso da informação propostos por Choo, são apresentados a seguir, pelas Figuras 6 e 7.

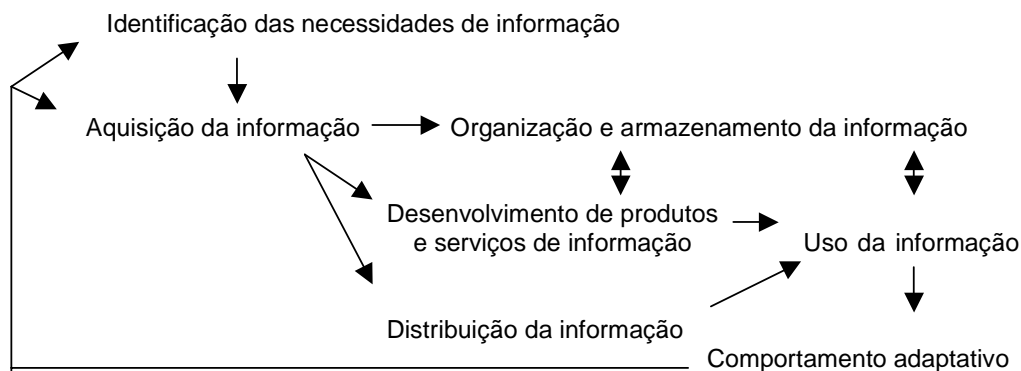


Fig. 6 – Modelo Processual de Administração da Informação.
(Fonte: Choo, 2003, p. 404)

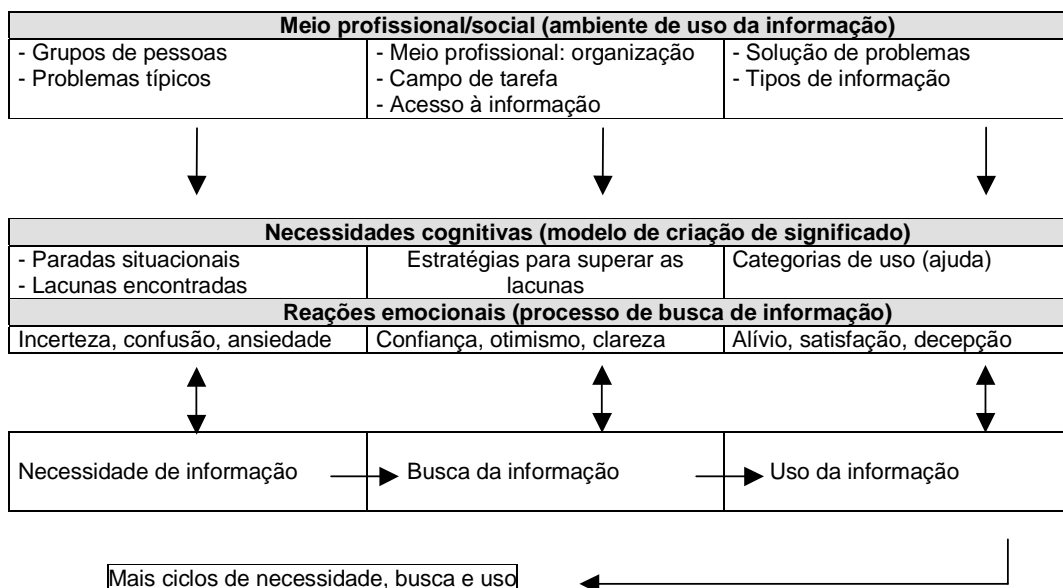


Fig. 7 – Modelo de Uso da Informação.
(Fonte: Choo, 2003, p. 114)

As NI em uma organização podem depender da riqueza de mídia. No nível operacional, lida-se com problemas técnicos rotineiros, onde sistemas de suporte a decisão podem ter grande valor. No nível gerencial, nas decisões estratégicas, o julgamento intuitivo é mais utilizado do que análise de computador. O comportamento gerencial reflete a escolha da mídia, também relacionada com a quantidade de informações. Essa escolha é baseada na: incerteza ou complexidade dos problemas gerenciais; complexidade das tarefas; e interdependência entre diferentes tarefas.

Existe uma inter-relação entre a riqueza da mídia, a estrutura organizacional, e os níveis hierárquicos. Tipos de organização podem ser diferenciados pela riqueza de mídia, por exemplo. Organizações complexas desenvolvem nichos de estabilidade, especificando e padronizando a comunicação em uma documentação

formal (oral, escrita, fluxo de papéis, registros e relatórios, manuais de serviços). A comunicação formal é complementada por redes informais de comunicação, baseadas nas relações sociais internas. A existência de muitas unidades na organização é uma forma de dividir o total de informação necessária e melhorar seu uso. Isso reflete a relação entre a complexidade organizacional e o processamento da informação. A redução da ambigüidade é mínima em estruturas “orgânicas”, porque a organização inteira está envolvida na interpretação, discussão e mudança, e partilha os significados. Estruturas mais “mecânicas” fazem maior uso de mídias menos ricas (Daft e Lengel, 1996, p. 204-206; Simon, 1979, p. 178; Guetzkow, 1965, p. 567)²³.

Chatman (1996, p. 193-197) concluiu que o ambiente em que o usuário vive pode ser um mundo formado por normas e etiquetas que definem o que é importante (ou não) e quais são as fontes de informação a serem consideradas. Quando o mundo do usuário é pobre em informações, existe um comportamento autoprotetor que afasta as fontes de informação que poderiam enriquecê-lo. A percepção das conseqüências em expor os problemas a estranhos é negativa. Por isso, existe segredo e duvida-se que estranhos possam fornecer informações úteis. Assim, o tipo de visão de mundo que o usuário tem pode bloquear o comportamento de busca e compartilhamento de informações, fazendo com que ele se guie somente por regras internas e não aceite fontes externas de informação.

A idéia da autora acima pode ser estendida para certos ambientes onde certos grupos (ou mesmo organizações) têm um comportamento “pobre” em capacidade de monitorar seu ambiente externo, perdendo sua função e/ou sua competitividade. Talvez esses grupos e/ou organizações tenham comportamento semelhante ao analisado por Chatman (*op.cit.*): eles se encerram em suas próprias práticas e passam a considerar-se em ambiente fechado. Não renovam suas práticas nem criam novos conhecimentos e capacidades, acabando por ficarem refratários a novas idéias e informações que possam reverter sua situação. Ou seja, a forma pela qual as pessoas enxergam o mundo, seus valores, influi na sua capacidade de definir suas necessidades de informação. Essa capacidade pode se tornar disfuncional quando defensiva a mudanças.

²³ - O desenvolvimento de estruturas “mecânicas”, segundo Starbuck (1965, p. 478-480), é um processo de formalização que ocorre enquanto as organizações se adaptam ao ambiente e envelhecem. Ele produz padrões de comportamento estáveis, assentamento de papéis característicos, estruturas que expressam os tipos de problemas solucionados e os tipos de racionalidade envolvidos nas soluções. O trabalho é dividido e especializado, as responsabilidades são delegadas, e rotinas de comunicação são sistematizadas e, se não há interferências, a organização se torna burocrática (de certa forma, mecânica).

3.2.3 – As Necessidades de Informação dentro das Organizações.

As NI em organizações (como grupos de pessoas) podem ser estudadas de forma semelhante às dos indivíduos. As organizações formam um ambiente que permite estabelecer expectativas quanto ao comportamento dos seus membros em determinadas condições. É uma forma de estabelecer comportamentos de grupo. Elas influenciam os indivíduos por meio de vários mecanismos: divisão do trabalho; atribuição de funções; direção e limitação da atenção; estabelecimento de estruturas, padrões de desempenho e formas de comunicação; e treinamento e internalização de normas e regulamentos (Simon, 1979, p. 108). Podem ser definidas três arenas nas quais as organizações lidam com a informação, influenciando e sendo influenciadas pelo comportamento individual: a construção de significados; a criação de novos conhecimentos; e a tomada de decisões.

Nessas três arenas, os processos de busca e uso da informação são construídos cognitivamente e emocionalmente e também de forma situacional e dinâmica. Diferentes pessoas ou grupos têm diferentes idéias sobre o que constitui a solução de um problema. Atributos físicos e sociais influenciam no uso da informação, porque especificam o ambiente de uso da informação: familiaridade da situação; o tempo disponível; o quanto a informação pode ser útil; a qualidade do processo e dos resultados da busca. As NI de diferentes grupos de pessoas também são determinadas pela percepção de lacunas no conhecimento e na capacidade de formular significado ao lidar com problemas ou tarefas. Fatores emocionais inerentes à incerteza, nível de *stress*, e dificuldade existente ao perceber essas lacunas também diferenciam usuários. Fatores situacionais referentes a contextos e experiências específicos são outra forma de diferenciação: clareza e consenso quanto a objetivos; restrição de recursos; magnitude de riscos; formas de controle; normas profissionais e sociais; tempo etc. (Choo, 2003, p. 111-115; 1999, p. 2). A Figura 8 apresenta as dimensões das NI.

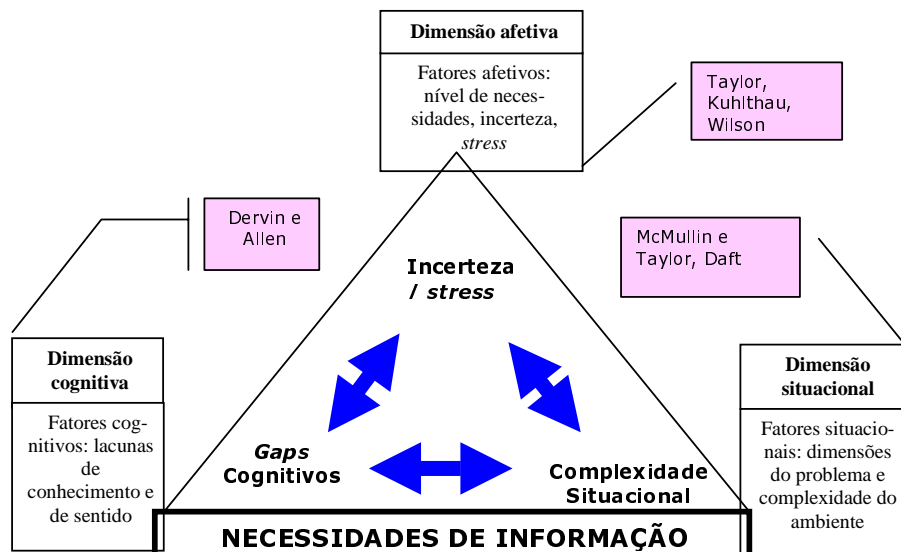


Fig. 8 – Elementos das Necessidades de Informação Segundo Choo.
(Fonte: Choo, 1999a, p. 3)

A CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS em ambientes organizacionais baseia-se em quatro premissas: na confirmação de “profecias” já existentes; em significados retrospectivos; em compromissos assumidos; e no processamento social da informação. As pessoas agem com base na experiência passada, reafirmando compromissos socialmente estabelecidos. Ambigüidades na experiência e na interpretação tornam as construções de sentido críticas, porque elas baseiam as ações. As interpretações são compartilhadas pela comunicação e seu caráter é transformado pelo processo social pelo qual elas são compartilhadas. Essas interpretações são firmadas por meio de “indicadores de significado”: paradigmas, mitos, símbolos, rituais, estórias, crenças, linguagens. Eles são ligamentos da vida social: estabelecem ligações entre indivíduos e grupos, gerações, e distâncias geográficas. Fornecem contexto para o entendimento e a identificação do ambiente; refletem e criam processos e estruturas sociais (Weick, 2001, p. 461-2; March, 1994, 208-211)²⁴.

²⁴ - A construção de sentido (*the sensemaking methaphor*) para Weick (2001, p. 9-27) lembra uma atividade cartográfica: o que se mapeia depende de onde se olha e como se olha, do que se quer representar, e das ferramentas para fazer a representação. Objetiva-se converter um mundo de experiências em um mundo inteligível (ordenado), compreensível aos seus membros da melhor maneira possível. A “ordem” apresentada introduz estabilidade num fluxo incerto de eventos por meio de justificativas que incrementam a ordem social, sendo uma das várias ordens possíveis nas condições presentes. Mas existem inconsistências no comportamento das pessoas. Normalmente, essas inconsistências não são aceitas porque se espera que as pessoas mantenham coerência entre pensamento e ação. Assim, quando ocorrem inconsistências, tenta-se reduzi-las ou eliminá-las, e/ou evitar seu incremento. Na maioria das vezes, as pessoas buscam e usam informações e estabelecem relacionamentos com o intuito de confirmar crenças já existentes e não para transformá-las (suportar estruturas cognitivas baseadas em experiências passadas). Ou seja, informações que são, de alguma forma, inconsistentes com nossas crenças costumam ser descartadas ou consideradas sem importância (Festinger, 1962, p. 31; Weick, 2001, p. 461-462; Choo, 2006, p. 50).

Significados são elaborados em organizações a partir de sistemas interpretativos e culturais. Esses sistemas exploram e selecionam informações sobre o ambiente; e retêm e recuperam informações (memória organizacional). A construção de sentido é um processo contínuo no qual indivíduos constituem ambientes com significados que são socialmente aceitos. O resultado de curto prazo da construção de sentido são os entendimentos compartilhados (redução da ambigüidade). O resultado de longo prazo é assegurar que a organização se adapte e continue a lidar com o ambiente dinamicamente (Choo, 2006, 106-112; Weick, 2001, p. 462).

A dimensão cognitiva da criação de sentido é formada pelos tipos de necessidades de informação, pelos perfis cognitivos, e pelas estruturas de referência existentes. São esquemas, categorias, estereótipos, mapas cognitivos, sistemas interpretativos. A dimensão afetiva é formada pelos processos emocionais que distinguem as NI, pelas fontes de inércia e/ou de *stress* existentes no ambiente, e pelos conflitos cognitivos que causam desconforto às pessoas. São eles não observáveis, subjacentes a domínios concretos de experiência. A dimensão situacional é marcada pela estruturação dos problemas, pela percepção da incerteza ambiental, e pela capacidade de distribuição da atenção (Choo, 2006, 106-112; Tenbrunsel *et al.*, 2004, p. 38 e 57).

A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO na organização envolve gerir a relação entre os conhecimentos tácito e explícito, e o desenho de processos sociais que geram novo conhecimento pela conversão de um tipo de conhecimento no outro. A organização não deve focar somente o gerenciamento do conhecimento explícito; é preciso identificar o conhecimento tácito e torná-lo disponível aos grupos de trabalho existentes. O resultado da criação de conhecimento pode ser: uma nova capacidade, uma inovação; um novo produto²⁵. Atividades criadoras de conhecimento geram capacidades-chave que podem ser gerenciadas para estender as capacidades já existentes. As capacidades principais da organização consistem: das habilidades das pessoas; do conhecimento embebido em sistemas físicos; dos sistemas gerenciais que suportam e reforçam o crescimento do conhecimento; dos valores que encorajam a acumulação de diferentes tipos de conhecimento (Choo, 2006, p. 2 e 147-150).

²⁵ - O conhecimento tácito consiste, segundo Nonaka e Takeushi (1995, p. 61-70), de *know-how* subjetivo, *insights*, e intuição proveniente da experiência de trabalho. O conhecimento explícito normalmente encontra-se em fórmulas, instruções, procedimentos, regras etc. A conversão do conhecimento tácito em explícito é um processo que segue uma espiral contínua, podendo criar novos conhecimentos de três maneiras: por socialização (compartilhamento de experiências); externalização (uso de abstrações, metáforas, analogias ou modelos); combinação (junção de várias fontes de conhecimento explícito); internalização (compartilhamento de modelos mentais ou práticas de trabalho)

A dimensão cognitiva da criação de conhecimento é formada pela identificação de *gaps* no conhecimento existentes, pela valorização de novos conhecimentos, pela informação sobre novas fontes de conhecimento. A dimensão afetiva é formada pelos tipos de emoções subjacentes à aprendizagem organizacional, pelos sentimentos de incerteza, pela emoção e intuição dos *experts* que guiam as decisões. A dimensão situacional é marcada pela maturidade da tecnologia e alinhamento de mercado, pela cultura de inovação, e por problemas de encontrar novas maneiras de usar o conhecimento existente e ou descobrir novas tecnologias e mercados (Choo, 2006, 176-183).

A TOMADA DE DECISÃO é uma atividade criadora de necessidades de informação: as organizações precisam tomar decisões para agir, e para tomar decisões é preciso processar informação. A racionalidade possível, com uma finalidade útil, é limitada às possibilidades de seleção de alternativas de comportamento preferidas, de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências de um comportamento. Nem toda a informação pode ser utilizada para tomar uma decisão: não há tempo útil e nem capacidade cognitiva para processamento; não há certeza sobre conseqüências futuras. As organizações podem permitir uma consecução da racionalidade humana, estabelecendo estruturas para a ocorrência de decisões mais racionais. Elas proporcionam estímulos, diretrizes, e objetivos para dirigir a atenção e diminuir o escopo do processamento de informações e, também, tempo para realizá-las. Permitem que os indivíduos formem expectativas quanto ao comportamento dos demais em determinadas condições, o que reduz a incerteza (Simon, 1979, p. XXVI, 78, 105-107).

A dimensão cognitiva da tomada de decisão é formada pelas necessidades das várias fases da tomada de decisão e pela identificação e desenvolvimento dessas necessidades. A dimensão afetiva é formada pelo *stress* devido à complexidade, risco, interesses e aspirações existentes na tomada de decisão, e por fatores afetivos existentes na formulação dos problemas. A dimensão situacional é marcada pela característica programada ou não da decisão e pelas táticas que estruturam as decisões (Choo, 2006, 231-236).

3.2.4 – Os Profissionais de Informação em Organizações.

Pessoas com *expertise* e experiência são valiosas para a organização. É imperativo que os serviços de informação proporcionem a informação necessária a esses *experts* de conhecimento. Profissionais da informação possuem conhecimento crítico para qualquer organização: habilidade de selecionar fontes de informação,

extrair e sumarizar informações importantes, relatar e “empacotar” a informação encontrada para um projeto ou problema específicos; conhecimento de como articular e analisar uma necessidade de informação e avaliar a qualidade da informação. Normalmente esse conhecimento faz parte das tarefas executadas durante o trabalho diário. As pessoas não o relacionam ao trabalho com a informação ou ao profissional da informação. Esses conhecimentos deveriam ser explicitados para que a organização pudesse utilizar-se deles em quaisquer tarefas de forma mais eficiente (Choo, 2000, p. 3).

O papel do profissional da informação é o de estabelecer conexão entre aqueles que têm informação e aqueles que precisam dela. A tecnologia pode ajudar, mas nenhuma tecnologia disponível pode decidir qual informação deve transitar pela rede, como bases diferentes de informação devem ser estruturadas, e qual informação precisa ser guardada. É preciso um ser humano para essas atividades. Sempre haverá papel para um assistente de informação humano que sabe qual informação é necessária para um executivo, como consegui-la, como resumi-la e interpretá-la. Há necessidade de entender como as pessoas usam e valorizam a informação, como a buscam e compartilham, como trabalham com ela e dispõem dela, e sob que condições ela deve ser fornecida, incluindo mídia preferida e fontes (Davenport e Prusak, 1996, p. 449-452).

Profissionais de informação são especializados em gerenciar e prover acesso a informações escritas ou registradas (em publicações, documentos, materiais audiovisuais etc.). Eles podem ajudar nas atividades de avaliação, filtragem e interpretação de mensagens para melhor entender um problema e seu contexto, clarificar objetivos, identificar alternativas promissoras. Podem combinar informações internas e externas para responder questões. Podem ajudar a conectar desenvolvimentos externos com percepções internas existentes na organização. Podem, também, prover acesso à memória organizacional enquanto se desenvolve algo novo, reduzindo o excesso de informação por meio da filtragem de novas informações. E, ainda, ajudar a promover a visão periférica evitando desenvolver pontos cegos que atrapalhem enxergar novas ameaças e oportunidades (Choo, 2000, p. 5).

Além das possibilidades apontadas pelos autores acima, os profissionais da informação podem participar do desenvolvimento de competências dentro da organização. Mesmo em atividades cuja finalidade não seja oferecer produtos e serviços de informação, a melhoria do trabalho informacional intermediário inserido em atividades-fim ajuda no desempenho da organização. A maioria das atividades contém, dentre suas tarefas básicas, algum tipo de trabalho informacional. O

aumento da competência em lidar com essas tarefas informacionais intermediárias pode aumentar o rendimento final do trabalho e diminuir perdas para a atividade como um todo.

Uma diferença importante entre um profissional de informação em geral, e um profissional que trabalha com informação em uma organização é que o primeiro não necessariamente tem que atender objetivos organizacionais específicos. O segundo trabalha com base na “tecnologia intelectual” da organização e com suas “regras de negócio”²⁶. Sua função é cumprir a missão organizacional. As tarefas informacionais, para ele, são vistas do ponto de vista do valor agregado que elas acrescentam ao objetivo final de cumprir a missão da organização.

Baldwin e Rice (1997, p. 688-690) concluíram que os recursos informacionais da organização têm influência significativa sobre o uso de fontes e canais de informação por parte de analistas de seguros, influenciando, assim, nos resultados obtidos nas tarefas desempenhadas por esses profissionais. Esse fato tem implicações para os profissionais de informação das organizações nesse ambiente. Eles deveriam: focar-se na solução de situações problemáticas em vez de recuperar informações e responder questões; na disponibilidade da informação ao usuário final de forma customizada e adição de valor à informação; na construção de bases de dados de contatos úteis e recursos valiosos e de bibliotecas virtuais especializadas para a organização; e trabalhar em conjunto com os profissionais de tecnologia de informação para juntar sua *expertise* com a desses profissionais e atender melhor os usuários finais da organização.

Numa organização, um profissional da informação precisaria ter uma formação, em nível de graduação, que possibilitasse: ter conhecimentos relativos ao ciclo da informação para contribuir com os negócios da empresa; estar apto a controlar e organizar a informação para fins estratégicos; dominar os recursos da informática; utilizar técnicas da administração estratégica em consonância com os técnicos e pesquisadores da empresa; conhecer e interagir com o ambiente interno e externo da empresa; identificar e disseminar informações de interesse; dominar línguas estrangeiras; ser criativo, ter iniciativa, raciocínio lógico, ser inovador,

²⁶ - Conforme expressou Taylor (1986, p. 27), a “tecnologia intelectual” tem a função é fornecer uma estrutura intelectual de referência para a adição de valor à informação. Ela é algo entre a informação (como um produto do trabalho intelectual) e a tecnologia de informação (como tecnologia de máquina). Regras que representem o conhecimento de especialistas de um negócio podem ser chamadas regras “de negócio”. Essas regras são passíveis de representação, inclusive num contexto de banco de dados. Segundo Sulaiman *et. al.* (2000, p. 3-4), a maneira mais utilizada de representar conhecimento em contexto de banco de dados são as regras de produção, por meio de pares “condição-ação”. Isso significa acreditar que, ao menos em parte, as pessoas raciocinam em função de um conjunto de regras dedutivas, que proporcionam a habilidade de derivar nova informação a partir da informação pré-existente, ou mesmo testar a consistência da informação armazenada no banco de dados.

dinâmico, flexível, empreendedor, adaptar-se a mudanças, estar interessado em aprender sempre, ser versátil. Uma única formação educacional não abarca o conhecimento necessário a esse profissional. A educação continuada é fundamental como forma de atualizar, especializar e consolidar conhecimentos. O espaço de trabalho do profissional de informação deve ser compartilhado com outros especialistas, em equipes multidisciplinares, para buscar, analisar e disponibilizar a informação (Tomaél e Alvarenga, 2000, p. 88-89)²⁷.

3.3 – AVALIAÇÃO DA LITERATURA SOBRE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.

A literatura sobre Necessidades de Informação, em Ciência da Informação, evoluiu no sentido de colocar o usuário da informação como centro de interesse. Existem diversas abordagens, que se diferenciam de acordo com a maneira de perceber o usuário e suas necessidades. Nessa literatura, a estrutura organizacional é considerada, na maioria das vezes, como uma variável ambiental que pode influenciar a percepção das NI ou determiná-las previamente.

Na literatura ligada aos Estudos Organizacionais, é possível encontrar uma análise mais clara sobre a influência de uma estrutura externa sobre as necessidades individuais de informação, transformando-as em necessidades organizacionais para a concretização de objetivos previamente traçados. Alguns autores procuraram determinar como o indivíduo constrói sentido para si no mundo organizacional, transformando informações em conhecimento útil.

No conjunto da literatura pesquisada, os estudos sobre as NI parecem contar com linhas teóricas que se complementam. É opção do pesquisador seguir uma ou outra vertente teórica, seja por causa do formato conceitual seja por adotar uma determinada metodologia. No entanto, pareceu frutífero reunir as diferentes vertentes teóricas em seus pontos semelhantes, considerando-as como complementares.

Três fatores parecem ligar tanto as vertentes de NI no nível individual quanto as que tratam do nível organizacional: a construção de sentido; a busca da informação para a construir um conhecimento do qual se sente falta; e o uso da informação e do conhecimento para resolver problemas. No que concerne ao presente estudo, buscou-se expressar nos construtos de pesquisa a abrangência e a convergência conceitual. Esses construtos geraram as definições formuladas e

²⁷ - Quando o autor citado se refere à formação educacional para o profissional de informação, ele está, provavelmente, se referindo a cursos de graduação universitária no Brasil. Uma formação mais abrangente incluiria conhecimentos referentes a mais de um curso de graduação como, por exemplo, biblioteconomia, comunicação e ciência da computação. Além disso, conforme referencia o autor, a empresa como espaço de trabalho também pode requerer outros conhecimentos que não são oferecidos por essas áreas, o que significaria agregar conhecimentos de outros cursos de graduação, ou a educação em bases permanentes por meio da universidade corporativa, por exemplo.

guiaram a interpretação dos dados e informações gerados durante o momento empírico.

“A formação de profissionais de informação em análise de necessidades de informação lhes permite adquirir competências interacionais (saber acolher, saber dialogar) e competências de diagnóstico (saber fazer um diagnóstico informacional)” (Le Coadic, 1998, p. 167).

4 – OS ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIA.

O referencial teórico dos estudos sobre competências vem sendo estruturado desde a década de 1970. Diferentes abordagens, em diferentes áreas de conhecimento discutem sobre competências, divergindo filosófica e ideologicamente (Kilimnik e Sant'Anna, 2006, p. 90). As discussões são publicadas em artigos, livros, teses e dissertações, mas ainda não há instrumentos de revisão ou pelo menos publicações com esse intuito, tal como existe nos estudos de usuários e nos estudos organizacionais.

O significado do termo competência tem sido ampliado a partir do vocábulo jurídico existente desde a idade média. Este significado ainda é de uso corrente, e pode ser encontrado em dicionários linguísticos. Surgiram extensões do conceito, também já registradas: capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas; soma de conhecimentos ou de habilidades. No discurso empresarial mais contemporâneo desligou-se da noção inicial adquirindo um significado ainda mais extenso: de 'domínio suficiente de uma área de intervenção' passou a identificar todos os aspectos da situação nessa área e revelar, eventualmente, as disfunções de uma situação (Lima e Borges-Andrade, 2006, p. 199; Isambert-Jamati, 2004, p. 104).

O conceito mais recente começou a ser disseminado após a década de 1990 com a globalização dos mercados, o acirramento da competitividade, e o desenvolvimento dos sistemas de comunicação e informação. No entanto, conceitos semelhantes já foram usados anteriormente pela abordagem de planejamento estratégico em organizações; e, também, por psicólogos, administradores e demais técnicos em processos de gestão de recursos humanos. O que há de novo na sua utilização é a tentativa de unir a estratégia organizacional e a gestão de pessoas, substituindo o referencial tradicional do cargo ou posto de trabalho por conjuntos de competências (Carbone *et al.*, 2005, p 96; Ribeiro *et al.*, 2003, p. 141). No presente estudo a população pesquisada encontra-se em ambiente organizacional, por isso o conceito de competência foi tratado nos níveis individual e organizacional, e na relação entre eles. Buscou-se um referencial adequado aos objetivos da pesquisa.

4.1 – A COMPETÊNCIA NO NÍVEL INDIVIDUAL.

Abordagens de competências no nível individual são provenientes da busca de alternativas de direcionamento para programas de educação e de gestão das relações de trabalho, dadas as novas condições sócio-econômicas surgidas com a

passagem para a época pós-industrial. Duas correntes teóricas tratam do assunto: a) uma referente à gestão de recursos humanos, que busca integrar as atividades de gestão de recursos humanos usando o conceito de competências nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração; b) outra referente à sociologia da educação e do trabalho, que trata dos aspectos psicossociais da utilização de competências nos programas educacionais, nos níveis de qualificação da mão-de-obra e de emprego (Guimarães, 2000, p. 131-133).

Wood Jr. (1999, p. 122 e 126) estudando remuneração, esclareceu que uma remuneração variável deve vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Ela reflete processos recentes de mudança organizacional, mas os sistemas de remuneração tradicional não fornecem suporte adequado a esses processos. A mudança de filosofia gerencial tem esbarrado em um sistema de apoio (remuneração) incompatível, ao manter a estrutura e o modelo organizacional tradicional. A filosofia da competência é de melhoria contínua e orientação para resultados. O sistema de remuneração tradicional valoriza a descrição de cargos e os salários fixos. Por isso, instalou-se a prática de misturar sistemas por competência com os sistemas tradicionais; ou de disfarçar velhos produtos com novos rótulos.

A avaliação baseada em desempenho tem substituído a avaliação por mérito, mas os sistemas de remuneração não têm refletido essa mudança porque o vínculo entre remuneração e desempenho nas empresas latino-americanas é débil. Os sistemas de remuneração tradicional são: inflexíveis; limitados em sua visão da realidade; conservadores; usam metodologia desatualizada; e têm sido assíncronos com as mudanças ambientais. Uma remuneração variável objetivaria comprometer todas as áreas e/ou processos da organização com os resultados esperados. Um modelo conceitual adequado de remuneração deveria levar em conta as competências e habilidades ligadas às diversas funções. Contudo, seria recomendável que as organizações identificassem possíveis resistências e expectativas antes da implantação de um modelo de remuneração por competências para que se pudesse implementá-la de uma forma adequada (Albuquerque e Bezerra, 2004, p. 2-8; Ribeiro *et al.*, 2003, p. 141).

A prática de juntar competência a alguns dos processos de gestão de recursos humanos como seleção e treinamento, por exemplo, e conservar formas de avaliação de desempenho e remuneração da estrutura de cargos e salários representaria uma adoção parcial do "modelo de competência". Ela pode estar ligada à dificuldade em decidir o quanto se pretende avançar, levando a processo de

“modernização conservadora”, segundo Kilimnik e Sant’Anna (2006, p. 95). Isso pode significar tanto resistência a mudanças (em avaliação e remuneração) quanto uma rigidez na estrutura organizacional (no caso de organizações fortemente burocráticas e hierarquizadas, por exemplo). Trata-se, também, da adoção de um referencial de competência que se prende apenas a atributos individuais. Não se estabelecem ligações com a mobilização dos recursos fornecidos pelo ambiente, necessários para expressar a competência em ação.

A corrente teórica da gestão de recursos humanos faria parte de uma primeira geração de ferramentas que usaram rótulo de gestão de competências. Esse tipo de gestão se interessa pelo ser humano de maneira economicista, como um recurso a ser permanentemente desenvolvido e atualizado. Isso pode anular a “lógica da competência”, reprimindo-a entre uma aparelhagem burocrática e uma interpretação estritamente individualizante. Para a corrente da sociologia da educação e do trabalho, usar a lógica da competência significa uma mudança radical com respeito ao modelo do posto de trabalho. A competência estaria centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua estrutura (Zarifian, 2001, p. 31-35 e 66-67).

Não se trata mais de qualificar o trabalhador para um emprego, mas de construir competências individuais e/ou organizacionais, manifestadas e avaliadas na sua utilização em situações profissionais. A qualificação para o trabalho tomou um novo formato, que substituiria os dois formatos anteriores: o da profissão e o do posto de trabalho (ou emprego). O “modelo” da profissão, construído nas corporações artesanais, pressupunha um certo meio de aprendizagem e uma determinada pertinência social. No final do século XVIII o modelo da profissão passou a ser um obstáculo à transformação e à racionalização dos métodos de trabalho fabris. Surgiu, então, o “modelo” do posto de trabalho (ou emprego), que cristalizou uma nova relação entre o trabalho objetivado e as capacidades do trabalhador. Essa relação se baseia numa hierarquia por níveis de complexidade, onde não há autonomia ou delegação de responsabilidades.

A lógica da competência significaria “fazer com que, de algum modo, o trabalho fosse reabsorvido pelo indivíduo que o realiza”. Seria um novo momento, cujas bases práticas ainda estão sendo desenvolvidas. O modelo da competência refere-se a: novas práticas de recrutamento; novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade; insistência inédita na responsabilização dos assalariados; e modificação dos sistemas de classificação e de remuneração (Zarifian, 2001, p. 21-35; 2004, p. 13-37).

A estrutura organizacional e a forma de organização do trabalho correlacionam-se enquanto manifestações de uma determinada relação social de produção. A sociedade feudal, as corporações e o modelo das profissões formaram um conjunto histórico e econômico-social. A sociedade industrial, as fábricas e modelo do posto de trabalho geraram um outro formato. Os componentes sócio-econômicos pertencentes à sociedade pós-industrial ainda estão sendo definidos. A lógica da competência pertenceria a essa sociedade, ligando-se a três conceitos essenciais, segundo Zarifian (2001, p. 40-55): o evento (o trabalho não está mais ligado a regularidades e sim a acontecimentos inesperados); a comunicação (que passa a ser um componente essencial do trabalho para a solução de problemas); e o serviço (trabalhar torna-se gerar um serviço). Foram as mutações intensas do mundo do trabalho que introduziram esses conceitos, e eles ajudam a esboçar o conteúdo do que se poderia entender como competência.

4.1.1 – O Conceito de Competência Individual.

O conceito de competência foi, por vezes, influenciado pela sua utilização no campo da gestão organizacional, gerando variadas conotações. Elas podem ser reunidas em duas grandes correntes: a perspectiva inglesa (anglo-saxã e americana) e a perspectiva francesa. A primeira perspectiva toma como referência o mercado de trabalho e trata a competência como um estoque de qualificações que credencia o exercício de um determinado trabalho, associado a demandas de determinados cargos. A segunda enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, e associa a competência às realizações da pessoa (aprendizagem) num contexto (agregação de valor - produção no trabalho independente do cargo) (Kilimnik e Sant'Anna, 2006, p. 90; Carbone *et al.*, 2005, p. 43; Dutra, 2004, p. 22).

Na abordagem inglesa, McClelland (1973, p. 3) começou a estruturar o conceito de competência questionando os testes de aptidão intelectual, que eram normalmente usados como forma de avaliar *performance* profissional. O autor observou que as medidas de proficiência no trabalho dependiam de vários outros fatores (como hábitos, valores, interesses etc.) além da inteligência, avaliada pelos testes psicológicos. A competência seria uma abordagem alternativa de avaliação da *performance* em vez dos testes de inteligência. Segundo Kilimnik e Sant'Anna (2006, p. 90), competência seria um conjunto de características individuais observáveis capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior.

Boyatzis (2004, p.11), questionou outra idéia, também corrente à época, que uma gerência (ou liderança) efetiva estava diretamente relacionada à quantidade ad-

quirida de conhecimento. Para o autor, a eficiência estaria no uso do conhecimento “para fazer as coisas acontecerem” (que ele chamou de competência). As competências seriam características que proporcionam resultados efetivos, incluindo: habilidades cognitivas ou intelectuais; habilidades intrapessoais; habilidades interpessoais. Além do conhecimento e das competências, uma *performance* acima da média requer o desejo de desenvolver e usar os talentos. Esse desejo é dirigido pelos valores, crenças, motivos, e características pessoais. O conceito mais amplo para o autor, seria o de capacidade (*capability*), cujos domínios são: os conhecimentos (o que se tem que fazer); as competências (como deve fazer); e a motivação (porque será feito)²⁸.

Na abordagem inglesa, não se abandona o referencial do cargo ou posto de trabalho. As competências são tratadas somente no nível individual, não se aponta uma ligação entre a competência individual e a coletiva. A idéia de um desempenho superior é analisada com relação ao estoque de qualificações possuídas pelas pessoas. Este estoque, segundo Dutra (2004, p. 29), pode desdobrar-se numa parte *soft* (traços de personalidade) e outra *hard* (habilidades exigidas para um trabalho específico).

O modelo de gestão de competências elaborado no Banco Central Europeu (BCE), por exemplo, parece característico dessa abordagem. A definição de competência usada, segundo Devaux (2004, p. 9-16), é: conjunto sinérgico de destrezas, atitudes e conhecimentos que se manifesta de forma observável e apresenta um valor e uma função de previsão do cumprimento de um objetivo concreto previsto. As competências elencadas foram as competências essenciais (individuais – esperadas para toda pessoa que trabalhe satisfatoriamente no BCE), e as competências gerenciais (para os que ocupam postos com atribuições de direção e supervisão).

A adoção do modelo de competências do BCE foi iniciada com a identificação das competências essenciais, mais tarde desdobradas e associadas a indicadores positivos e negativos de desempenho. Foi criado um sistema periódico de avaliação que funcionaria como uma ferramenta de desenvolvimento profissional, ligado ao posto de trabalho ocupado. O sistema não estaria ligado necessariamente à revisão

²⁸ - Para Boyatzis (2004, p. 11), as habilidades intra e interpessoais comporiam o que ele denominou de “inteligência emocional”, conceito com o qual ele passou a trabalhar mais tarde. O autor também já havia formulado anteriormente um conceito semelhante ao de *Capability*, com a denominação *Skills*, que seria a combinação de habilidades, conhecimento e experiência que permite a uma pessoa fazer bem alguma coisa (Boyatzis e Kolb, 1995, p. 2). Essa formulação de conceitos semelhantes com denominação diferente pode ter iniciado a confusão existente na nomenclatura de língua inglesa sobre como denominar a competência e suas dimensões: *capability* ou *competency*; *competency* ou *competence*; *skills* or *abilities* etc.

anual de salários, nem seria aplicado a todos os processos de gestão de RH (embora desejassem estendê-lo ao processo de seleção e contratação de pessoal). A conexão entre os indivíduos e a instituição, segundo explicou Devaux (*op. cit.*), baseava-se na lista de indicadores de comportamento que refletia a visão de futuro da instituição.

Na perspectiva francesa, ter competência é saber mobilizar e combinar recursos (recursos pessoais e do meio), ou ter a faculdade de usar essa dupla instrumentalização de recursos de maneira pertinente. É ter capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos, para finalizá-los na realização de atividades. A lógica de integração do saber, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho. A competência profissional não reside nos recursos a mobilizar (conhecimentos, capacidades, etc.), mas *na própria mobilização desses recursos* (grifos do autor). A passagem do saber à ação é uma reconstrução: um processo de agregação de valor (Le Boterf, 2003, p. 50-57 e 93). Le Boterf expressou a noção de competência profissional conforme a Figura 9.

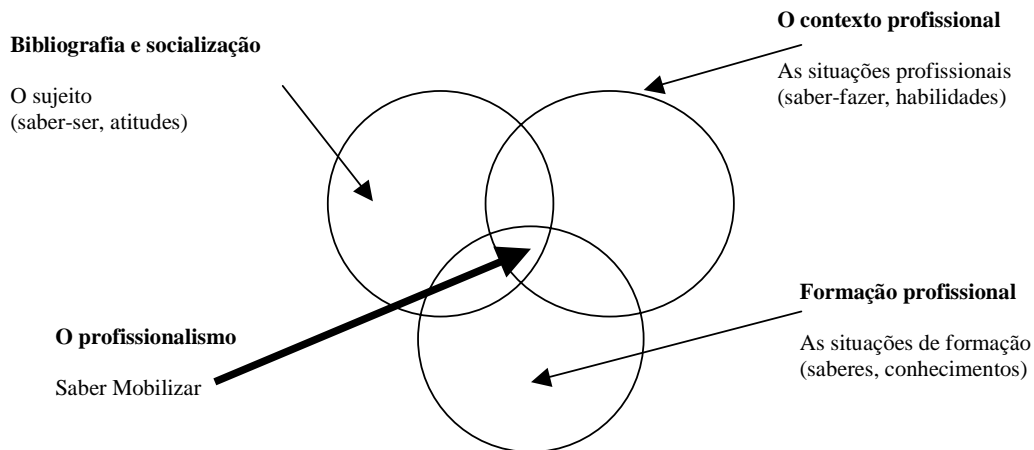


Fig. 9 – Os Três Domínios de Construção do Profissionalismo.
(Fonte: Le Boterf, 2003, p. 50)

A competência profissional não é um estado, mas um processo de ativação de recursos, de reunião de condições favoráveis à realização, e de superação dos possíveis obstáculos. Ela se exprime no gerúndio: é uma ação verbal circunstancial. Significa saber agir em um contexto de prescrições abertas. As exigências profissionais deverão tomar a forma de critérios de orientação (que serão interpretados e traduzidos) e não de procedimentos. Isso implica diferenciar a competência real e a competência requerida. Esta última é descrita em termos de objetivos ou missões, exigências profissionais, condições, objetivos a atingir dentro de determinadas condições. A competência real é um “esquema operatório” (ou estrutura geral subjacente à ação): uma disposição para agir e um saber

combinatório que não podem ser apreendidos diretamente, mas podem ser inferidos a partir da observação de uma atividade. Competências reais são “equações pessoais” (Le Boterf, 2006, p. 65-83).

A competência também pode ser definida como a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade, por parte do indivíduo, sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. Ela refere-se a recursos que possuímos ou adquirimos e que sabemos como colocar em ação numa situação prática. É uma inteligência prática das situações que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transforma-os à medida que a diversidade das situações aumenta. Ter competência é ter iniciativa sob a condição de autonomia, pressupondo a mobilização dos recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e dos coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações) (Zarifian, 2004, p. 23-27; 2001, p. 66-75; 1999, p. 2).

Zarifian considera como palavras-chave na definição da competência: iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento. Tais palavras-chave dizem respeito à principal virtude da lógica da competência segundo esse autor: alçar o sujeito ao primeiro plano do processo do trabalho, centrando atenção sobre o indivíduo e suas qualidades. O trabalho baseado em eventos ou situações eventuais, a necessidade de comunicação, e a característica de serviço foram mudanças que recolocaram o homem como centro do mundo do trabalho. A sociedade da informação e do conhecimento possui essa lógica, a competência também possuiria a mesma lógica.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido. Isso implica mobilizar, integrar, e transferir conhecimento, recursos, e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2001, p. 28-29) adota um conceito reconhecido por vários teóricos: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Mas acrescenta a dimensão entrega (em atos e realizações) que, segundo ele, é equivalente ao que Fleury e Fleury (*op.cit.*) chamam como “saber agir responsável e reconhecido”. Carbone *et al.* (2005, p. 76) definem competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Esse último conceito também é similar aos de Fleury e Fleury e de Dutra. Outros autores como Ruas (2001, p. 249), também reúnem as mesmas

dimensões constitutivas das competências: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer); e atitudes (saber-ser/agir).

O Conselho Nacional da Educação, órgão do governo brasileiro, definiu competência profissional (individual) como: “a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico”²⁹. Esse conceito se diferencia da definição anterior com relação à inclusão do item valores como elemento separado das atitudes. Alguns autores se referem, também, a comportamentos, como desempenho expresso, onde a competência pode ser realmente observada (Brasil, 2002a, p. 2; Carbone *et al.*, 2005, p. 43).

Os conceitos de entrega em Dutra (2004, p. 28), o de mobilização em Fleury e Fleury (2001, p. 21), e o de situação profissional em Zarifian (2004, p. 85-89) encontram ressonância na idéia de competência como um processo em Le Boterf (2006, p. 51-56). Segundo este último, não se pode fracionar a competência usando uma lógica de decomposição, o que equivaleria a considerá-la como um estado e não uma ação. A ação é uma contribuição a um resultado (serviço, produto) por um destinatário (cliente, usuário etc.). Também é necessário considerar a competência num quadro de capacidade de aprendizagem ou como um referencial que guia a aprendizagem. Isso deixaria margem de manobra aos profissionais para construir interpretações, inventar, reconstruir e inovar.

Um aspecto importante a ser considerado com relação à competência no nível individual é que a visão da pessoa sobre si mesma pode influenciar sua percepção/avaliação com relação à própria competência. Pesquisas mostraram que a percepção das pessoas sobre sua própria competência é independente dos resultados reais obtidos em testes de conhecimento, por exemplo. Se uma pessoa não tem conhecimento suficiente para avaliar resultados obtidos ela, normalmente, os avalia mal. Isso porque lhe faltam as habilidades metacognitivas necessárias para fazer uma avaliação correta. Ou seja, as pessoas podem estar “inocentes” sobre sua própria competência (Ehrlinger e Dunning, 2003, p. 6; Dunning *et al.*, 2003, p. 83; Kruger e Dunning, 1999, p. 1122)³⁰.

²⁹ - Art. 7º da Resolução CNE/CP nº 3.

³⁰ - As habilidades metacognitivas referem-se a habilidades de distinguir o certo e o errado, e que pode estender-se à auto-avaliação (Kruger e Dunning, 1999, p. 1121; Ehrlinger e Dunning, 2003, p. 6). Ou seja, quem não sabe distinguir o certo e o errado e avaliar o comportamento de outras pessoas também não pode avaliar o seu próprio comportamento.

Portanto, as habilidades metacognitivas deveriam estar dentre as habilidades a serem demonstradas numa prática competente. Elas envolvem: a habilidade para distinguir o que é correto e o que é incorreto; e habilidade para avaliar o desempenho das outras pessoas. Em outras palavras, conhecer suficientemente um assunto, por exemplo, possibilita distinguir o certo do errado nesse assunto. Sem essa distinção não se poderia avaliar corretamente a competência das outras pessoas. Isso poderia traduzir-se em falsa avaliação da própria competência.

4.2 – A COMPETÊNCIA NO NÍVEL ORGANIZACIONAL.

A abordagem da competência no nível organizacional teve como objetivo melhorias de desempenho por meio do desenvolvimento de competências que conferissem diferenciação e competitividade às empresas. Sua origem pode ser buscada em duas vertentes de mesmo foco, mas com pontos de partida diferentes. A primeira estuda a macro estratégia organizacional, nos seus aspectos econômicos e organizacionais, preocupando-se com os ativos intangíveis da organização. É uma nova maneira de conceber a estratégia, questionando as idéias tradicionais sobre competitividade. A segunda vertente analisa o nível micro (indivíduo), a gestão estratégica de recursos humanos. Ela se preocupa com: a natureza do conhecimento humano em relação com a ação e a decisão; os processos de aprendizagem individual e coletiva relevantes para o contexto organizacional; e o desempenho (Carbone *et. al.* 2005, p. 99; Fleury e Fleury, 2004, p. 56; Rouby e Solle, 2002a, p. 121; Guimarães, 2000, p. 131; Grant e Spender, 1996, p. 5; Mahoney e Pandian, 1992, p. 363).

Os estudiosos de estratégia, primeira vertente, ao preocuparem-se com os conhecimentos e as habilidades “embebidas” nos processos e rotinas organizacionais, tratam a organização como um “conjunto de competências”. Ao se definir a estratégia de negócios da organização, procura-se identificar as competências essenciais e as competências das várias áreas da empresa com vistas à manutenção de vantagens competitivas. Aqueles que estudam a natureza do conhecimento e sua relação com a decisão, segunda vertente, preocupam-se com o alinhamento entre os conhecimentos inseridos nas práticas individuais e coletivas da organização e as suas estratégias de negócios. Ao se definir a política de gestão de recursos humanos da organização (especialmente a dos seus gerentes) procura-se identificar e desenvolver as competências necessárias para que a estratégia competitiva tenha êxito. Dessa forma, as competências individuais estarão sempre alinhadas com as competências essenciais da organização, e a gestão de competências se torna a forma estratégica de gerir recursos humanos.

4.2.1 – O Conceito de Competência Organizacional.

Na vertente macroestratégica, o conceito de competência organizacional tem suas raízes na visão da organização como um *portfólio* de recursos – abordagem dos recursos internos da empresa³¹. Nessa visão, a empresa é tida como um conjunto de recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Suas vantagens competitivas podem ser identificadas com base nesses recursos e nos serviços que eles poderiam oferecer ao cliente. As competências organizacionais seriam constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Elas são vistas como a capacidade de coordenar uma seqüência de comportamentos (ou atos) para atender objetivos em um contexto dado. As rotinas organizacionais, que constituem um repertório de conhecimentos (fonte fundamental de criação de valor) são o formato tomado pelas competências (Fleury e Fleury, 2004, p. 46-48; Bayad *et al.*, 2002, p. 48; Brandão e Guimarães, 2001, p. 10).

Na macroabordagem, o papel primário da organização é integrar conhecimentos de diferentes indivíduos; coordenar esforços de muitos especialistas na produção de bens e serviços. Os caminhos para a integração são os mecanismos de coordenação de conhecimentos especializados: regras e instruções, seqüenciamento, rotinas, grupos de solução de problemas e tomada de decisão. A competência organizacional seria, então, a resultante de uma intenção estratégica, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Ela existe a partir de uma finalidade fixada pela organização, de um desenho estratégico, e de uma visão concretizada direta ou indiretamente nos seus produtos, serviços, ou saberes (via processos operacionais). Ao definir sua estratégia competitiva a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função (Rouby e Solle, 2002a, p. 124-127; Fleury e Fleury, 2001, p. 23-25; Grant, 1996, p. 110-113).

As competências organizacionais podem, também, ser definidas como o saber-fazer da empresa em um domínio particular. É um fator estratégico intimamente ligado aos processos de gerência e aos elementos organizacionais construídos em

³¹ - Para a Teoria Baseada nos Recursos (*Resource Based View*) são os recursos internos da empresa que dirigem seus resultados. Penrose (1959, p. 5) declarou que a oferta de serviços gerenciais a partir dos recursos da empresa é fundamental para seu crescimento. Isso implica em que os limites do crescimento da empresa são os seus recursos e a utilização deles, não no ambiente externo. A maior contribuição teórica dessa abordagem foi o entendimento de que os recursos podem ser tangíveis e intangíveis, e que a maior característica desses recursos (ativos) estratégicos é sua dificuldade de imitação. O conceito de competência essencial ou competência-chave (*core competencies*) é um dos seus conceitos mais importantes (Oliveira Jr., 1999, p. 36; Peteraf, 1993, p. 179; Wernerfelt, 1984, p. 171; Starbuck, 1965, p. 491-492).

torno do conhecimento e da prática individual e coletiva. De um lado, o patrimônio e os ativos tangíveis e intangíveis; de outro, sua ação combinada para alcançar um objetivo pretendido, conduzida por indivíduos e processos organizacionais. O desenvolvimento das competências é próprio à organização, à sua história, à sua cultura. Elas estão expressas nas rotinas organizacionais que existem através de muitas linhas de produtos, numa interação entre tecnologia, aprendizagem coletiva, e processos organizacionais. Trata-se do saber e da aptidão coletiva, originários e originais da empresa (Rouby e Solle, 2002, p. 3-4; Arrègle, 1995, p.85).

Para aprimorar a visão baseada nos recursos foi, mais tarde, acrescentado ao conceito de recursos o conceito de capacidades dinâmicas, que possibilitou a análise de mercados em mudança constante. A capacidade é um tipo especial recurso que, inserido nos processos organizacionais, tem como propósito principal incrementar a produtividade de outros recursos. Ela se refere ao que a empresa pode alcançar como resultado no uso dos recursos que coloca em funcionamento. É arquitetada e construída internamente, e é mutável ao longo do tempo³² (Lima e Borges-Andrade, 2006, p. 206; Makadok, 2001, p. 389; Eisenhardt e Martin, 2000, p. 1106; Grant, 1991, p. 115 e 120).

O que torna distintiva uma capacidade é quanto ela consegue integrar conhecimentos especializados e colocá-los em ação. Essa qualidade distintiva pode proporcionar vantagens competitivas à organização. Dentre as competências organizacionais, aquela que provê sustento e estabilidade à organização é a competência-chave (ou competência essencial). Trata-se da aprendizagem coletiva da organização, especialmente sobre como coordenar e integrar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes tecnológicas e diferenciar-se de suas concorrentes. É o caráter de essencialidade que distingue a competência-chave das demais. Esse caráter distintivo provém de suas características: 1) especificidade (não tem substitutos estrategicamente consideráveis); 2) unicidade (raridade; dificuldade de imitação (não pode ser transferida); 3) trazer grande contribuição ao valor na percepção do cliente (Guimarães *et al.*, 2006, p. 218; Grant, 1996, p. 117; Amit e Schoemaker, 1993, p. 39; Prahalad e Hamel, 1990, p. 82).

Há autores que definem a competência organizacional e a competência-chave de forma similar, como Carbone *et al.* (2005, p. 75): “atributos da organização, que

³² - Stalk *et al.* (1992, p. 62-66) propuseram a competição baseada nas capacidades (*capabilities*). Essas capacidades deveriam ser difíceis de imitar e proporcionar um diferencial aos olhos dos clientes. A empresa deveria se organizar em volta de capacidades escolhidas, e certificar-se que seus empregados teriam as habilidades e os recursos necessários para atingi-las. A diferença entre *capabilities* e *core competencies*, segundo o autor, é que as últimas são combinações de tecnologias individuais e habilidades produtivas básicas. No entanto, o que iria diferenciar uma empresa de outra seria o foco em capacidades que consistissem de cadeias inteiras de valor, visíveis aos clientes.

conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de ser imitados pela concorrência”. Para Leonard-Barton (1995, p. 18), a denominação competência-chave confunde-se com a de competência organizacional, que pode ser dividida em três categorias: complementares (não essenciais), básicas (mínimas para competir), e capacidades-chave (que diferenciam uma organização de outra). Outras distinções feitas com relação a competências organizacionais, segundo Dutra (2004, p. 25): competências essenciais; competências distintivas; competências de unidades de negócio; competências de suporte; capacidade dinâmica.

Segundo Leonard-Barton (1995, p. 19 e 30-56), as dimensões da competência são: os conhecimentos e habilidades dos trabalhadores; os valores e normas; e os sistemas tecno-físicos e gerenciais. Pode-se dizer que esses sistemas acumulam e expressam os conhecimentos, as habilidades e os valores coletivos desenvolvidos sinergicamente pela organização a partir do conjunto de seus recursos. A autora também ressalta que as competências de uma organização podem se tornar uma “patologia”, incorrendo no que ela denomina *Core Rigidities*. As competências deixam de ser as bases de sustentação da organização, não mais proporcionando vantagens competitivas. Atividades muito “institucionalizadas”, limitações nas estratégias de solucionar problemas e criar novas experiências, foco somente nas operações correntes e nas informações internas, resistência à mudança, estagnação do estado de conhecimento etc., podem tornar o comportamento da organização rígido de forma que ela não consiga se adaptar a mudanças no seu ambiente.

Na segunda vertente teórica (nível micro), o conceito de competências organizacionais é formado a partir do desenvolvimento das competências individuais. Mas é a organização, em especial, que permite unir a competência individual à competência coletiva. Como a competência é definida em termos de ação, sua definição é sempre relativa à organização do trabalho que, por um lado, a solicita e, por outro, a torna possível. Embora a competência seja sempre referente às pessoas, não se deve concluir que ela é somente individual: a pessoa deve combinar e mobilizar não somente os próprios recursos, mas também os recursos do ambiente. O saber individual sempre se apóia sobre um corpo de saberes que é socialmente elaborado. Portanto, o saber agir e a produção da ação competente é uma responsabilidade partilhada entre a pessoa, o gerente, o contexto de trabalho, e os dispositivos de formação. Cada coletivo de trabalho elabora suas próprias regras, graças às lições tiradas das experiências acumuladas (Le Boterf, 2006, p.61-64).

O indivíduo constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo e profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências. Em uma equipe ou rede de trabalho surgem competências coletivas, que são mais que a soma das competências individuais, pelo efeito de sinergia e pelas interações ativadas no seio do grupo. Quanto mais forte é a competência coletiva, mais as competências individuais se tornam difíceis de serem substituídas (devido à forma como são construídas). A competência de uma empresa ou de uma de suas unidades (divisão, departamento, serviço, escritório) não equivale à soma das competências de seus membros, ela depende da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos. A competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. Para emergir, ela supõe regras e condições que vão criar uma combinação pertinente de competências³³ (Le Boterf, 2003, p. 229-30; Zarifian, 2001, p. 115-116).

Essa definição de competência se encaixa num modelo de gestão de pessoas cuja unidade básica não é o cargo, mas o indivíduo. Procuram-se estruturas mais enxutas que propiciem maior integração e comunicação, com práticas diversas para participação e aprendizagem. Modificam-se as práticas de captação de pessoas, procurando selecionar pessoas com bom nível educacional e potencial de crescimento. Mudam também os programas de treinamento e desenvolvimento, que assumem novos contornos. O ponto central do conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias do negócio e das competências essenciais da organização (Fleury e Fleury, 2001a, p. 193).

A competência organizacional é definida a partir das competências individuais e de suas combinações sinérgicas em processo contínuo de alinhamento às estratégias da empresa. As dimensões da competência organizacional, baseadas no conjunto de recursos, produtos e serviços e/ou no conjunto de competências individuais dos membros da organização podem ser categorizadas como: o conhecimento coletivo de seus membros (embebido em produtos, serviços, tecnologias, e sistemas); as habilidades coletivas desenvolvidas (embebidas em regras, processos, tarefas e rotinas que compõem a prática de trabalho), e as atitudes presentes no ambiente de trabalho (embebidas na cultura organizacional).

³³ - Bayad *et al.* (2002, p. 51) expressam a relação entre o conhecimento individual e coletivo lembrando que em certos conhecimentos existe uma dimensão coletiva que se traduz pelas competências e lógicas de ação específicas da empresa.

O conceito de competência pode ser usado do nível individual até o organizacional, passando pelo nível de equipe de trabalho. Nessa passagem ele assume gradativamente uma natureza metafórica, pois são sempre os indivíduos que possuem competências. Supõe-se que os indivíduos transferem as competências adquiridas e retidas para os demais níveis (equipes e organizacional), geralmente por meio de processos sociais de compartilhamento. A competência organizacional pode ser definida como conhecimentos, habilidades e capacidades; mas, nesse nível, o conceito carrega as seguintes características (Lima e Borges Andrade, 2006, p. 207 e 211):

- está inserido na estrutura, tecnologia, processos e relações entre pessoas e grupos, relacionando-se com a gestão estratégica da organização;
- inclui mais que atributos individuais, envolvendo o manejo adequado de competências individuais a partir de um modelo mental compartilhado para alcançar objetivos;
- envolve o conhecimento social sobre solução de tarefas, sendo definido por processos, sistemas e práticas que permitem a coordenação das capacidades individuais;
- pode representar um padrão de comportamento e envolve entidades dinâmicas;
- pode ter especificidade e relevância variáveis, relativas à missão e ao momento histórico da organização.

Na presente pesquisa, o conceito de competência organizacional, será utilizado mais especificamente na forma do conceito de competência essencial, uma das competências que podem ser identificadas por meio do mapeamento dos fatores críticos de sucesso.

4.3 – O MAPEAMENTO E A DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.

Segundo Lima e Borges-Andrade (2006, p. 213), o conceito de competência acaba por envolver a organização como um todo, e a sua mensuração apresenta características provenientes da abordagem adotada. Uma abordagem macro (competência organizacional) normalmente apresenta definições constitutivas que não são facilmente operacionalizáveis. Por outro lado, a abordagem micro (competência individual) desenvolveu-se, desde seu início, preocupada com aspectos de mensuração (tem natureza metodológica). Uma junção das duas abordagens seria frutífera. A avaliação das necessidades por meio das tarefas relativas aos diversos papéis ocupacionais (conhecer a realidade da organização) pode ser aliada à avaliação das capacidades dos indivíduos para exercê-los.

Wood Jr. (1999, p. 131) apresenta um processo para identificação de competências, estruturado da seguinte maneira: levantamento das informações

relacionadas à intenção estratégica da empresa; identificação das competências essenciais da organização; desdobramento das competências essenciais (coletivas) em cada área e processo; e desdobramento final das competências grupais em competências individuais. Ao final do processo será gerada uma lista de competências existentes e/ou necessárias à empresa.

Zarifian (2003, p. 161-173), apresentou uma proposta de aplicação da abordagem da competência em várias etapas, que vão desde a identificação da estratégia e do modelo organizacionais ao mapeamento e especificação das competências mobilizadas. Essas etapas serão abordadas no Capítulo 9, referente a métodos e procedimentos. Considerando os fatores primordiais da competência apontados por Zarifian (expressão da iniciativa, responsabilidade, transformação, mobilização dos atores, e compartilhamento), os elementos componentes da competência informacional deverão ser identificados em análise de situações de trabalho.

Dietrich e Cazal (2002, p. 141-153), propuseram abordar a gestão de competências como um processo interativo implicando três níveis de ação e a identificação de: atores envolvidos e processos relacionados a cada ator; finalidades próprias a cada processo e ator; e resultados a serem produzidos. O Quadro 12 retrata os níveis propostos pelos autores. A proposta parece sugerir uma forma de identificação de competências num processo semelhante ao proposto por Zarifian (*op. cit.*).

Quadro 12 – Dimensões de um Modelo de Uso da Informação.

	Atores	Processo	Finalidade	Produção
1º Nível	Direção, Departamento de RH	Racionalização; Representação; Definição de convenções para papéis e comportamentos.	Modelização (interpretação do ambiente); Formalização da ação organizada (finalidades, objetivos, projetos); Contratação da relação; Lógica de mudança e valorização em RH.	Ferramentas de gestão de RH, Normas comportamentais, Regras salariais e gerenciais (quadros gerais, flexibilidade, referencial de competências, remuneração, carreiras etc.).
2º Nível	Gerência intermediária	Interatividade e negociação; Participação; Identificação de formas de conhecimento e ação compromissados Confrontação das representações e interpretação de regras.	Cooperação e confiança; Regulação conjunta; Definição dos modos de cooperação e distribuição dos papéis de trabalho concretos; Geração de articulações entre o prescrito e o real; Resolução de conflitos e gestão de paradoxos.	Dispositivos e regras de ação, apreciação dos salários; Aprendizagem de novos valores; Reconhecimentos pessoais; Emergência de novas identidades profissionais, definição de zonas de autonomia e lógicas de experimentação.
3º Nível	Equipes de trabalho	Experimentação, heurística.	Profissionalidade.	Competência em ação.

Fonte: Adaptado de Dietrich e Cazal (2002, p. 141, 146, 153).

O mapeamento de competências pode ter o propósito de identificar lacunas de competências (necessárias e/ou existentes). Podem ser identificadas as competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos e estratégias da organização e, posteriormente, as competências individuais. Várias técnicas qualitativas e também técnicas quantitativas podem ser usadas, ressaltando-se a interdependência entre as competências organizacionais e as individuais. Identificar a estratégia da organização e suas características por meio de uma pesquisa documental (avaliações de desempenho, pesquisas de satisfação etc.) é uma forma de iniciar a pesquisa. Pode-se, depois, cotejar esses dados com os coletados com pessoas-chave da organização: por meio de várias técnicas como: entrevista; observação; grupo focal; questionários; etc. E, posteriormente, estender o processo aos demais profissionais (Guimarães *et al.*, 2006, p. 224; Brandão e Babry, 2005, p. 182-183; Carbone *et al.*, 2005, p. 55-57).

É importante que as competências sejam descritas objetivamente e que sejam validadas semanticamente, para que todos os profissionais compreendam da mesma forma o comportamento descrito. Três formatos de descrição podem ser utilizados conforme a finalidade da descrição (Carbone *et al.*, 2005, p. 55-57; Guimarães *et al.*, 2006, p. 219-221):

- por meio de substantivos – capacidades e seus componentes;
- por meio de verbos (ação) – funções ou macro processos associados aos serviços ou mercados, desdobrados em distintas competências individuais: referenciais de desempenho ou comportamentos observáveis no ambiente de trabalho; e
- por recursos ou dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe sejam necessários para um determinado comportamento ou desempenho.

Um ponto importante a ser lembrado é que o mapeamento de competências não deve ter como resultado uma lista de prescrições estritas. Conforme observa Le Boterf (2006, p. 58-59), deve-se propor um referencial de ações e objetivos de aprendizagem para que os operadores, os agentes, ou os gerentes possam construir respostas singulares e apropriadas a situações cada vez mais complexas e imprevistas: “... para ser reconhecido como competente, não é suficiente ser capaz de executar o prescrito, mas de ir além do prescrito”.

4.4 – AVALIAÇÃO DA LITERATURA SOBRE COMPETÊNCIAS.

A literatura sobre competências é fragmentada, estando dispersa em livros e periódicos, sem instrumento de revisão estabelecido. Nas dissertações e teses disponíveis podem ser localizadas revisões bibliográficas que possibilitam obter panoramas teóricos e históricos. Os relatos de práticas também são dispersos e não apresentam nenhum referencial estabelecido de análise. Ressalte-se que a literatura referente ao nível individual das competências apresenta uma divergência teórica entre suas vertentes. Enquanto uma vertente associa a lógica da competência com a lógica do posto de trabalho, a outra opõe essas duas lógicas.

O relato sobre a mesa-redonda promovida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sobre gestão de competências resumiu informações sobre as experiências de 16 instituições governamentais. As instituições que declararam algum referencial para o seu conceito de competências formularam este referencial a partir de vários autores (tanto da abordagem francesa, quanto da abordagem inglesa) (Lima, 2005, p. 65-90)³⁴. Esse relatório mostra que a aplicação do conceito de competências tem sido ainda mais complexa que a definição por uma abordagem teórica. Ainda não há definição conceitual estabelecida nessa área de pesquisa.

A literatura referente ao nível organizacional não apresenta o tipo de divergência conceitual encontrado no nível individual, apesar de existirem pontos de partida opostos. Ao analisar a organização do ponto de vista de suas capacidades internas, a vertente que analisa a estratégia organizacional para chegar ao indivíduo já inclui o foco no indivíduo não no cargo. A vertente oposta trata o indivíduo em sua relação com as competências organizacionais, produzindo o mesmo resultado.

Portanto, uma abordagem teórica de nível individual que separe a lógica da competência da lógica do emprego parece mais coerente para a nova forma de qualificação para o trabalho que surgiu na sociedade pós-industrial. Inclusive quanto à metodologia e à aplicação do conceito na prática, pois o mapeamento e a análise de competências não ficariam presos a uma estrutura de cargos e salários que poderia destruir a lógica da competência.

A presente pesquisa se posicionou pela vertente teórica que coloca o indivíduo como centro da qualificação para o trabalho e não o posto de trabalho.

³⁴ - Ressalte-se que no relato sobre o Banco Central do Brasil, instituição participante da mesa-redonda, consta o uso de consultoria externa como forma de reformular a política de pessoal, onde foi mencionada a necessidade de superação do paradigma burocrático dominante na gestão de RH. A adoção da abordagem de competências na instituição foi declarada como parcial, encontrando-se dificuldades quanto: aos aspectos culturais, à rigidez do marco normativo, ao envolvimento da alta administração, e à participação servidores no processo. O conceito adotado pelo Modelo de Competências do Bacen é compatível com o utilizado por Dutra (2001, p. 28-29): habilidades, conhecimentos e atitudes, adicionados do conceito de entrega (Brasil, 2003, p. 5-9).

Analisando o indivíduo em situações de trabalho no uso do conjunto de seus recursos, adota-se uma lógica diferente de qualificação – a da competência. Isso situa a presente pesquisa dentro da abordagem francesa, em termos teóricos. Portanto, a estrutura de cargos e salários da organização não fez parte da análise, nem está relacionada com o mapeamento de competências realizado.

“... transmitir uma informação não é um ato simples e anódino; supõe dar atenção às condições que devem ser reunidas e necessita, então, de uma verdadeira competência” (Zarifian, 2004, p. 68).

5 – CONCLUSÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA

O presente estudo buscou enxergar a Supervisão Indireta de instituições financeiras como atividade informacional e estudar as necessidades de informação e as competências informacionais dos supervisores indiretos. A proposta foi construir um referencial teórico-metodológico conjunto que relacionasse os dois temas. O apoio teórico foi obtido nos Estudos de Usuários, nos Estudos Organizacionais, nos Estudos sobre Competências, e em estudos que tratassem, de alguma forma, os dois temas, ainda que de maneira não acadêmica.

A literatura revisada aborda os temas sob diferentes perspectivas teóricas, e existem alusões constantes à necessidade de convergência e consolidação conceitual e metodológica. Os estudos analisados buscavam identificar as NI e as competências tanto de indivíduos quanto de grupos e organizações. No entanto, atividades informacionais em ambiente organizacional têm sido pouco estudadas. Elas são, normalmente, tratadas como atividades intermediárias frente a objetivos organizacionais, considerando-se a organização apenas como um fator que influencia na sua definição. Por outro lado, atividades de grupos e organizações têm sido pesquisadas sem que o aspecto informacional das tarefas seja analisado. Ou seja, atividades informacionais existentes em estruturas de trabalho nas organizações, realizadas por profissionais que têm ou poderiam ter características e competências de profissionais de informação não têm sido objeto de estudo.

Nos estudos sobre NI buscou-se uma convergência teórico-conceitual, preocupação dos Estudos de Usuários desde a década de 1980. Nessa época, delinearam-se novas vertentes teóricas, onde o próprio usuário era o centro de preocupação das pesquisas. Os Estudos Organizacionais também apresentaram novas perspectivas por volta da mesma época, embora não se preocupassem com convergência teórica. O ponto mais importante parece ter sido abandonar a abordagem tradicional e abrir novas possibilidades em todas as linhas de pesquisa. Os autores escolhidos para compor o referencial teórico-conceitual da presente pesquisa expressam uma busca por convergência teórica, inclusive, entre as análises de níveis diferentes (individual e organizacional).

C. W. Choo, em diversos estudos, reuniu as três dimensões das NI num construto onde elas são caracterizadas por uma percepção do vazio cognitivo e das estratégias para preenchê-lo; pelos estados emocionais de ansiedade, confusão, frustração e dúvida que acompanham a incerteza envolvida na busca do preenchimento do vazio cognitivo; e pelos requisitos, normas e expectativas provenientes do

ambiente de trabalho (percepções compartilhadas sobre o que constitui a solução de um problema). Dentre os elementos que determinam o uso da informação estão: a sua relevância e pertinência para o esclarecimento da questão ou solução do problema (elementos subjetivos, cognitivos, situacionais, multidimensionais e dinâmicos); e as atitudes do usuário em relação à informação e à sua busca, que são fruto da sua educação, treinamento, experiência passada, preferências pessoais etc.

O autor acima se concentrou nas NI experienciadas em situações específicas, dentro de ambientes organizacionais. Os processos pelos quais uma organização constrói sentido para o seu ambiente são processos de interpretação onde se recortam experiências e selecionam significados. Eles são influenciados por crenças existentes e ações empreendidas e geram uma estrutura de significados e entendimentos com base nos quais pode ocorrer uma ação pactuada. Com relação às particularidades internas do ambiente organizacional e sua influência sobre as necessidades individuais, a convergência considerada está expressa na união das concepções de Wilson (1981 e 2000), Daft e Lengel (1996), e Urdaneta (1992). Sobre os referenciais desses autores foram formulados construtos teóricos para a pesquisa, no nível individual e organizacional, com a adição dos parâmetros informacionais, conforme tratado no Capítulo 6.

Quanto aos aspectos procedimentais da pesquisa, Yves Le Coadic pareceu oferecer uma opção adequada porque busca guiar os métodos de coleta de dados para um ponto específico: a determinação da “questão” que leva o usuário a buscar informação. Ao definir sua “questão essencial” o usuário praticamente já define suas necessidades. Na busca de descobrir essa questão o autor recomenda o uso da entrevista e da observação como métodos de coleta de dados, dentre outros. Foi considerado que as opções teórico-metodológicas da área de Estudos de Usuários avançaram no uso de metodologias qualitativas, mas ainda não alcançaram uma posição ontológico-epistemológica comum.

O método constitui, para a maioria dos autores, a maneira pela qual se justifica a abordagem de pesquisa. A construção teórica do pesquisador na interação com o seu objeto de pesquisa não é enfatizada. Os Estudos Organizacionais apresentam, nas pesquisas pós-década de 1960, segundo Clegg e Hardy (2001, p. 296-298), posicionamentos teórico-metodológicos que buscam novas formas de representar sujeitos individuais e organizacionais. Há preocupação com as construções teóricas que possam ajudar a desvendar o fenômeno organizativo humano, valendo-se de abordagens qualitativas e de técnicas de entrevista e observação, por exemplo.

A presente pesquisa buscou uma abordagem metodológica onde a construção do conhecimento fosse constante. Um diálogo entre teoria e prática, onde o pensamento e ação fossem considerados como um conjunto único que move o indivíduo. O pensamento, o sentimento e as emoções, bem como o contexto, formam uma unidade de influência sobre o usuário da informação. Considerou-se que uma abordagem interpretativa e construtiva poderia tratar melhor todos esses aspectos. Essa abordagem tanto poderia partir de um marco teórico inicial quanto surgir diretamente da prática de pesquisa; mas, sobretudo, ela envolveria o diálogo entre esses momentos. O presente estudo partiu de um marco teórico inicial, que foi formulado a partir dos autores citados anteriormente. Os aspectos metodológicos da pesquisa constam dos Capítulos 7 e 9.

Outra lacuna percebida nas pesquisas sobre informação foi que elas tratam do estudo e identificação de NI, mas não da construção de formas de atendimento para essas necessidades. Não se busca tornar o usuário capaz de usar seus próprios recursos nesse processo. Considera-se que o desenvolvimento de competências é uma opção que pode preencher esse tipo lacuna. Ou seja, o desenvolvimento de competências em informação poderia ser proposto como forma de se preencher a lacuna existente entre o reconhecimento de uma necessidade de informação e o seu atendimento. Transformar informação em conhecimento e formar habilidades e atitudes apropriadas para o trabalho com a informação é ligar o pensamento e a ação. O profissional de informação é um profissional que pode constituir-se em referencial para construir essa ligação. Ele enxerga uma atividade com um “olhar informacional” e sabe agir adequadamente, pois possui as competências adequadas para lidar com a informação.

Nos estudos sobre competências percebe-se que esse termo foi deslocado do uso original na área jurídica para áreas das ciências sociais como educação, sociologia, e psicologia. Essa mudança foi induzida pela evolução do mundo do trabalho. Alterações no mundo do trabalho questionaram o processo educacional e a maneira de se encarar o trabalhador ao considerar que habilidades e comportamentos têm a mesma importância que os conhecimentos para a qualificação do trabalhador. Ao tratar do tema competência, não se pôde estabelecer a mesma convergência teórica buscada na literatura sobre NI. Não sendo possível a convergência entre as vertentes existentes, optou-se por uma delas, o que significou o abandono da lógica do posto de trabalho. A análise das competências não poderia estar ligada a uma análise da estrutura de cargos e salários e sim a situações problemáticas, a prática de trabalho. No caso da presente pesquisa, a prática do trabalho informacional.

III PARTE – MARCO TEÓRICO, ABORDAGEM METODOLÓGICA, DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E MÉTODOS EMPÍRICOS USADOS.

Nesta parte do texto será caracterizada a abordagem teórico-metodológica adotada para entender as necessidades de informação e competências informacionais dos supervisores indiretos de instituições financeiras no Brasil. A base teórico-metodológica foi escolhida em decorrência das lacunas existentes na produção teórica, das questões que originaram a pesquisa, e dos objetivos da pesquisa. O referencial conceitual formulado focou as contribuições obtidas com a revisão de literatura em parâmetros da Ciência da Informação.

Foram formulados construtos teóricos, como base analítica para as informações geradas durante a pesquisa. O marco teórico, composto pelos construtos iniciais de estudo elaborados a partir da literatura, possui foco no ciclo e na tecnologia da informação, e nos contextos informacionais. Apresentados na forma de modelos, esses construtos, foram usados constantemente durante a fase empírica da pesquisa à luz das informações geradas para formar uma construção teórica final. Esperava-se descrever os fatos observados de maneira compreensível.

O referencial metodológico apresenta os parâmetros ontológicos e epistemológicos nos quais se baseou a pesquisa, guardando consonância com a base teórica adotada³⁵. Esses parâmetros influíram na escolha da estratégia de investigação. As NI e as competências informacionais foram vistas como construtos relacionados teórica e metodologicamente. Isso levou a que a construção teórica fosse elaborada paulatina e conjuntamente, a partir das informações geradas durante a pesquisa e em permanente confronto com a base teórico-conceitual inicial. Optou-se pela epistemologia qualitativa, buscando trazer contribuições para a produção teórica das áreas envolvidas na pesquisa.

Esta parte do texto descreve: o delineamento do estudo; os construtos teóricos da pesquisa; os parâmetros informacionais escolhidos; e as definições constitutivas. Apresenta, ainda: a opção metodológica; as premissas da pesquisa; a delimitação da pesquisa; a caracterização da organização e da unidade organizacional ambiente de pesquisa; e os pontos iniciais de observação empírica. O último capítulo traz os procedimentos, métodos e instrumentos de pesquisa.

³⁵ - Os parâmetros ontológicos (investigação teórica do ser) e epistemológicos (cognitivos, subjetivos) referem-se à maneira pela qual a pesquisa trata o sujeito da pesquisa e por meio de quais aspectos cognitivos e subjetivos. Isso se relaciona com a maneira pela qual o pesquisador enxerga a realidade. Na presente pesquisa, tentou-se enxergar os sujeitos de pesquisa nas suas dimensões subjetivas e objetivas. A maneira pela qual a pesquisadora pretendeu enxergar a realidade foi por meio de um processo construtivo, paulatino, interativo, e interpretativo de desvelamento dos pensamentos, emoções e ações desses sujeitos em seu ambiente de trabalho. O resultado esperado era uma construção teórica que representasse tanto o processo quanto as informações geradas e suas dimensões.

6 – MARCO TEÓRICO–CONCEITUAL.

Segundo Marchand *et al.* (2000, p. 69-70) duas abordagens têm tentado entender como as pessoas lidam com a informação: uma tecnológica; e uma mais centrada nas pessoas. A abordagem tecnológica tenta maximizar os investimentos e o uso de *softwares*, *hardwares*, redes de comunicação e *expertise* técnica para suportar processos, operações, estratégias, decisões e inovações e alcançar melhores resultados. A segunda abordagem tenta atingir resultados combinando a excelência na coleta, organização e manutenção de informações, e os comportamentos e valores das pessoas ao trabalhar com informação. Para obter eficiência na gerência e uso da informação e melhorar os resultados nos negócios ao mesmo tempo, é necessário ter “orientação informacional”. Ou seja, é preciso combinar três capacidades: gerenciar a tecnologia da informação; gerenciar os processos informacionais; e cultivar comportamentos e valores adequados.

Na presente pesquisa, o mapeamento e estudo das NI e das competências informacionais necessárias para atendê-las teve como base inicial construtos teóricos. Procurou-se uma primeira forma de abordar o problema por meio da literatura, resultando nos modelos de entendimento que guiaram o estudo. Buscou-se enxergar a supervisão indireta (SIIF) como atividade intensiva em informações e utilizar como focos parâmetros informacionais. De maneira análoga à idéia de orientação informacional de Marchand *et al.* (*op.cit.*), os parâmetros escolhidos foram: a TI; o ciclo da informação (gerenciamento da informação); e o uso dos contextos informacionais (comportamentos e valores). O exame desses três parâmetros, supostamente, indicaria a existência da orientação informacional dos profissionais estudados em sua atividade.

De acordo com a questão principal e os objetivos da presente pesquisa, foi delineado o estudo, conforme representado na Figura 10, a seguir; e as primeiras relações teóricas e metodológicas importantes a serem verificadas no momento empírico. Os construtos iniciais de estudo tiveram como base a literatura consultada e como objetivo guiar, do ponto de vista teórico, a coleta de dados e a construção de informações sobre a atividade e a população estudadas.

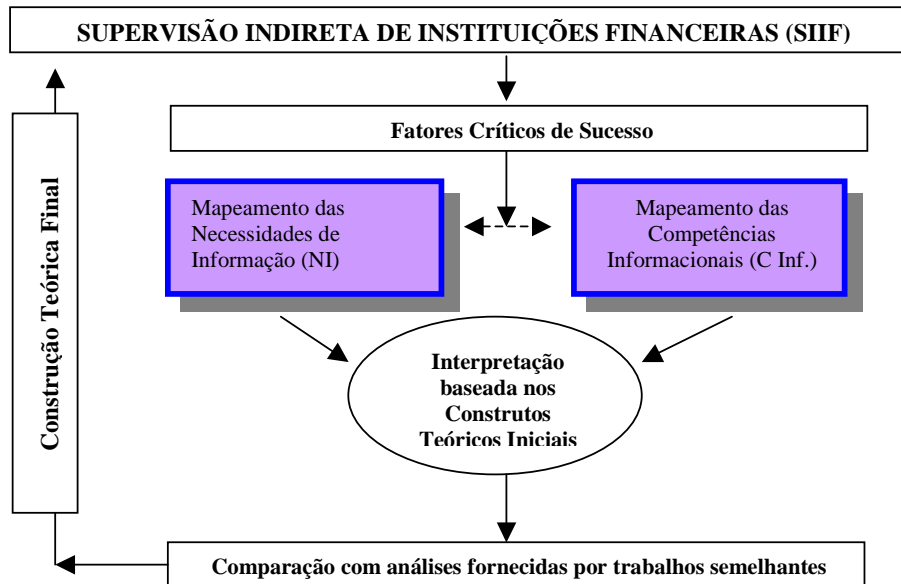


Fig. 10 – Modelo de Estudo das Necessidades de Informação e das Competências dos Supervisores Indiretos de Instituições Financeiras

O estudo da atividade de SIIF foi iniciado pela determinação dos seus fatores críticos de sucesso (FCS), que são aqueles fatores considerados vitais para que uma organização (ou atividade) possa atingir seus objetivos. Eles representaram um primeiro passo para o mapeamento das necessidades de informação e das competências da população pesquisada. Conforme foi indicado por outras pesquisas, a determinação dos FCS é um meio apropriado e produtivo para concentrar o mapeamento das NI em ambientes organizacionais. Com relação às competências, os FCS podem corresponder, também, a competências essenciais da organização, desde que tenham as seguintes características: serem específicos, únicos, difíceis de imitar e trazerem grande contribuição ao valor percebido pelo cliente. Dessa forma, as competências relativas ao trabalho com a informação também estariam relacionadas a essas competências essenciais identificadas para a atividade.

O mapeamento conjunto de NI e competências foi proposto por razões tanto teóricas (similaridade nas dimensões conceituais) quanto práticas. Considerou-se que necessidades informacionais específicas requerem o desenvolvimento de competências também específicas para o seu atendimento e, por sua vez, o desenvolvimento de competências pode levar à formação de novas necessidades. Forma-se um “círculo virtuoso” de criação e desenvolvimento. As NI são determinadas por fatores de natureza cognitiva, psicológica e social (cognitivo-afetivo-situacional), e revelam a existência de problemas a resolver, anomalias ou insuficiências nos conhecimentos acumulados, ou perda de sentido com relação ao ambiente vivido e à forma de lidar com ele. Para analisar e diagnosticar as NI,

precisar melhor as anomalias e insuficiências de conhecimento, e formular com mais clareza as questões necessárias que solucionem os problemas existentes, é necessário adquirir competências particulares. A competência, por sua vez, encontra limites no nível dos saberes alcançado pelas pessoas ou pela sua profissão numa época determinada. Assim, a necessidade de informação para agir em um contexto dado esbarra no desenvolvimento das competências para lidar com essa informação e/ou com esse contexto.

Considera-se que, no plano das definições teóricas, as NI e as competências possuem dimensões constitutivas similares, conforme mostra a Figura 11. Tanto as NI quanto as competências podem ser entendidas em três dimensões: cognitiva, emocional, e situacional. O conhecimento se relaciona com o contexto de transformação de informações, integrando-as em estruturas pessoais prévias. As diferentes situações com as quais se depara o indivíduo para solucionar problemas proporcionam habilidades diferenciadas para lidar com esse contexto. As emoções advindas de experiências e percepções anteriores guiam a atitude diante do contexto.

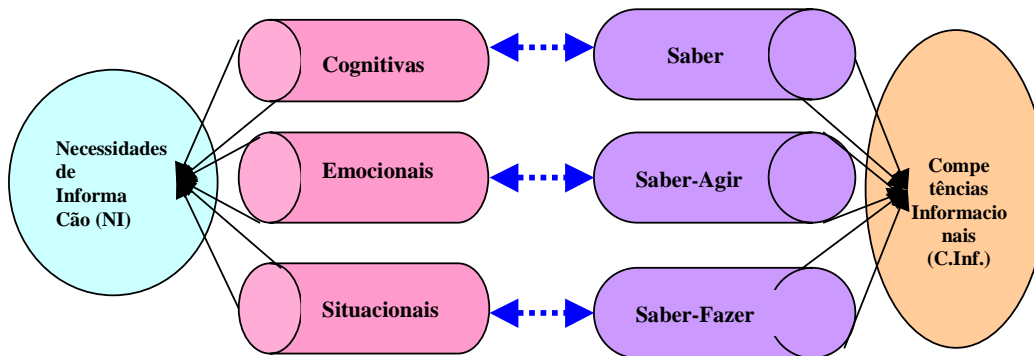


Fig. 11 – Relacionamento Possível entre as Necessidades de Informação e as Competências

O conhecimento adquirido (pessoal e profissionalmente) é desenvolvido por meio de relacionamentos entre estruturas cognitivas e conceituais pré-existentes e experiências proporcionadas para adquiri-las num contexto dado. Isso estabelece bases para a formação de novos saberes. O saber-fazer (prática profissional) vai sendo estabelecido paulatinamente, com base no saber e nas habilidades que são desenvolvidas para vivenciar situações e solucionar problemas. O saber-agir pode desenvolver-se de acordo com os laços estabelecidos entre os saberes e habilidades formados e as soluções formuladas para determinadas situações. Uma “memória emocional” que se conecta com escolha dos caminhos percorridos forma atitudes adequadas a situações e problemas. Há um “círculo” de desenvolvimento entre essas dimensões que se reforça com o tempo. Dessa forma, pode-se considerar que

soluções encontradas para atender uma NI provavelmente corresponderam a competências específicas desenvolvidas para lidar com problemas encontrados, com anomalias e/ou insuficiências de conhecimento diante de situações vivenciadas, ou vazios de sentido diante de modificações do ambiente.

Essa correspondência teórica, uma formulação introduzida pela presente pesquisa, traz conseqüências do ponto de vista metodológico. Ela indica que as NI e as competências poderiam ser mapeadas conjuntamente, a partir de uma abordagem metodológica que seja compatível. Ou seja, existiria possibilidade de utilização dos dois conceitos numa mesma relação teórico-prática, admitindo-se o “compartilhamento” das dimensões constitutivas e um desenvolvimento integrado e cíclico. Esse mapeamento poderia ocorrer, então, de maneira interativa durante todo o processo da pesquisa, de forma a proporcionar um entendimento sobre como surgiriam e seriam identificadas as NI e como poderiam ser desenvolvidas as competências relacionadas a elas.

Construtos teóricos iniciais guiarão a coleta de dados e interpretação das informações geradas. Durante todo o processo de pesquisa podem ser geradas informações e formuladas novas idéias para o entendimento do problema e das questões de pesquisa, até que se possa obter um construto final que ofereça uma representação mais completa do objeto de estudo. Para não perder o foco sobre a questão principal enquanto se procura gerar conhecimentos sobre o problema estudado, é útil concentrar-se em alguns elementos. Na presente pesquisa esses elementos foram os FCS e os parâmetros informacionais.

A coleta de dados pode possibilitar indícios sobre as NI, em termos das fontes e canais de informação mais utilizados, dos ciclos e fluxos de informação detectados no ambiente, do perfil das pessoas envolvidas, etc., gerando informações para o entendimento das dimensões cognitivas, sociais e situacionais envolvidas na busca e do uso da informação no ambiente pesquisado. Como as NI são inúmeras e diversificadas, as fases do ciclo da informação, os contextos informacionais considerados, e as tecnologias de informação existentes podem ser os elementos nos quais o estudo dessas necessidades esteja focado. Foi parte do estudo, também, obter indicações sobre as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), desenvolvidas nas situações práticas diárias do trabalho com a informação de forma a suprir as NI existentes. Os focos de percepção dos conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser, também, o ciclo da informação, o uso da informação proveniente de diferentes contextos, e o uso da tecnologia de informação existente.

De acordo com o delineamento do estudo, os dados coletados deveriam gerar informações para definir os perfis da atividade e da população, e para o estudo das suas NI e C. Inf. Os construtos iniciais formulados e a comparação com estudos semelhantes forneceriam uma maneira para organizar os dados, usando-se os FCS como ponto de apoio para a coleta desses dados. A triangulação das informações geradas de diversas formas e por diferentes instrumentos possibilitaria um entendimento mais completo sobre como identificar e descrever as competências informacionais e as NI dos supervisores indiretos de instituições financeiras no Brasil.

Uma implicação do modelo do estudo é que esse mapeamento conjunto não deveria ser efetivado tendo em mente os momentos teóricos e empíricos separadamente, pois dessa forma, a relação entre as dimensões dos dois construtos dificilmente seria enxergada. O mapeamento deveria ser realizado em um processo paulatino e construtivo em que as NI e as competências fossem identificadas em sua relação teórica e prática. Ou seja, as dimensões presentes nos construtos deveriam ser identificadas e as relações entre as dimensões deveriam ser analisadas, mediante a geração e construção e refutação constante de idéias até o completo estudo da atividade. O modelo teórico completo surgiria somente no final, considerando todo o processo como uma construção teórico-empírica. Está, portanto, pressuposto o uso de uma base teórico-metodológica compatível com a ocorrência desse processo interativo, explicitada no Capítulo 7.

6.1 – OS PARÂMETROS BUSCADOS NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.

A presente pesquisa partiu da premissa de que a supervisão indireta de IF é uma atividade intensiva em informação que poderia ser analisada por outros parâmetros que não os organizacionais, econômicos, administrativos etc. O estudo das necessidades dos profissionais em questão guiou-se, então, pelo referencial teórico formulado, com foco em parâmetros informacionais e não em parâmetros organizacionais ou econômicos.

A orientação informacional de uma organização está ligada à capacidade de gerenciar: a informação; o ciclo da informação; e as tecnologias de informação. Por outro lado, os tipos de informação podem ser importantes parâmetros quando tarefas organizacionais são analisadas (Choo, 2006, p. 313; Guestzcow, 1965, p. 536-538; Byström, 1999, p. 128). Considerou-se que os três pontos acima poderiam ser importantes para ligar o estudo de uma atividade intensiva em informações ao estudo das NI e C. Inf. dos profissionais que a realizam, com o intuito de formular um referencial baseado em informação para essa atividade.

6.1.1 – O Ciclo de Produção da Informação.

A idéia de um ciclo de produção da informação é derivada da gestão de documentos, onde o ciclo de vida de um documento é central para todo o processo. Esse ciclo varia de organização para organização dependendo da natureza da informação, dos meios para organizá-la, da extensão do uso, e dos controles sobre o uso. Os avanços tecnológicos na área de informação representam um desafio a todas as categorias profissionais que trabalham em qualquer das fases do ciclo da informação. Com a explosão informacional é importante saber onde está a informação, quais as fontes adequadas a cada tipo de informação, quem são os especialistas e os centros de excelência em cada tipo de atividade ou conhecimento. A capacidade de inovar, de gerar novas informações e de reformulá-las está ligada ao domínio dessa meta-informação. A habilidade para organizar rapidamente as informações e encontrá-las quando delas se necessita permite trabalhar com mais eficiência (Wilson, 1997, p. 4; Cianconi, 1999, p. 16 e 24).

O potencial de uso da informação depende da capacidade e da habilidade em gerenciá-la. A gestão da informação deve incluir toda a “cadeia de valores” da informação, ou seja, deve começar com a definição das NI, passar para a coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso. As perspectivas de análise para a identificar o valor agregado na informação são: confiabilidade e exatidão; forma de apresentação (suporte); mecanismos para disseminação; novidade; rapidez, facilidade e existência de acesso; raridade; padrão tecnológico; utilidade prática ou adequação (Cianconi, 1999, p. 41-45).

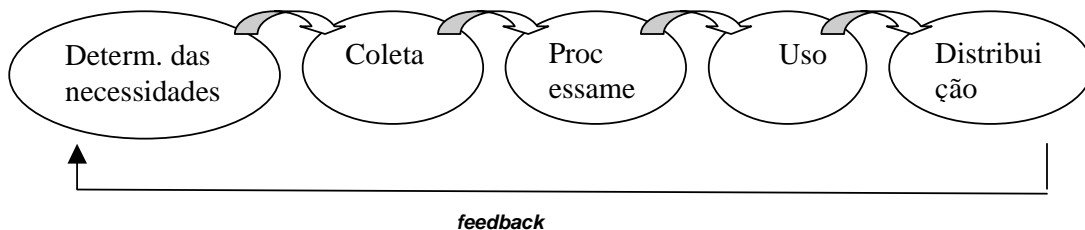


Fig. 12 – Ciclo Básico da Informação
(Fonte: Wilson, 1997, p. 4)

O ciclo informacional, conforme a Figura 12, é um processo iniciado quando se detecta uma NI, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. Ele se desenvolve pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária e das fontes disponíveis. O acesso à informação, sua aquisição, seu registro, sua representação e recuperação, e posteriormente a análise e a disseminação da informação complementam o ciclo (Tarapanoff, 2002, p. 8).

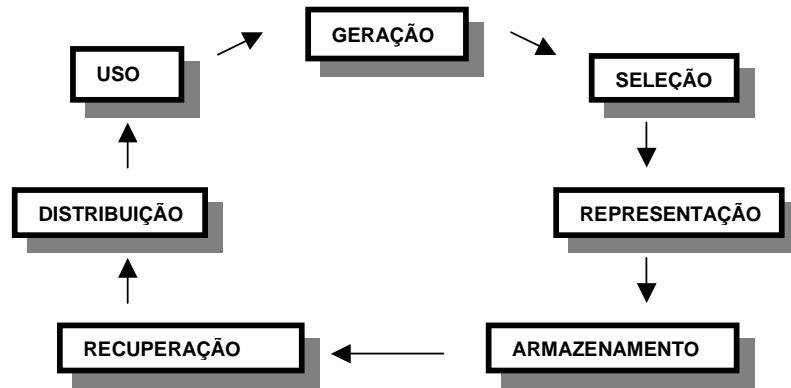


Fig. 13 – Ciclo de Vida da Informação
(Fonte: Ponjuán Dante, 1998, p. 47)

Outra forma de se representar o ciclo da informação está expressa na Figura 13. O estudo do ciclo da informação é importante para entender: como a informação é produzida, como ela flui em um dado ambiente, e a importância que ela tem nas atividades de uma organização. Ao se estabelecer o ciclo da informação pode-se começar a entender como uma atividade ou uma organização funcionam, e as NI dos profissionais envolvidos. As etapas do ciclo informacional podem constituir-se em um ponto de observação para se identificar necessidade de informação e estudar o desenvolvimento de competências em relação ao trabalho informacional de uma atividade ou organização.

6.1.2 – Os Contextos de Busca de Informação.

A informação pode ser definida como dados contextualizados, portando sentido para quem os analisa (Burch, Jr *et al.*, 1983, p. 10). A comunicação da informação, nesse sentido, está ligada aos seus contextos de produção e uso. Esses contextos interagem com o ciclo e o fluxo da informação³⁶. É essencial conhecer o usuário e seus comportamentos de comunicação e uso de informação para que se entenda o ciclo informacional existente no ambiente e os fluxos de informação gerados nele. Cada atividade pode ser caracterizada por determinadas necessidades que dirigem um profissional para o uso de determinados tipos de informação. O uso de vários tipos de contextos informacionais pode caracterizar um ambiente intensivo em informações ou uma atividade intensiva em informações.

Em qualquer ambiente, existem diferentes grupos de usuários com características próprias e demandas de informação que também são próprias e que decorrem dessas características. Para cada contexto informacional podem ser

³⁶ - A idéia da informação como um fluxo também serve para evocar a figura da organização, unida pelos canais formais e informais de comunicação, incluindo a comunicação vertical de informações (de baixo para cima e de cima para baixo, entre os níveis hierárquicos) e a comunicação horizontal (no mesmo nível hierárquico) (Gilchrist, 1985, p. 60).

gerados diferentes ciclos e fluxos informacionais, de acordo com as necessidades do usuário e de seus objetivos. Dependendo das necessidades e dos objetivos existentes, as fontes de informação, a organização e o uso da informação serão diferentes. Isso vai gerar diferenças de percepção de valor conforme o custo, o tempo, a qualidade, os produtos e serviços oferecidos.

Pesquisas relacionando complexidade de tarefas, fontes de informação, e diferentes tipos de informação mostraram que há um relacionamento entre os tipos de NI e as fontes de informação usadas. A complexidade das tarefas desempenhadas reflete-se na necessidade por tipos diferentes de informação, havendo indicações de que a complexidade das tarefas leva à preferência por pessoas como fontes de informação, especialmente para propósitos gerais (*experts*, reuniões). O crescimento da complexidade das tarefas parece incrementar o uso de pessoas de dentro da organização como fontes documentais. O número de fontes de informação usadas aumenta quase linearmente quando mais tipos de informação são necessários, e também aumenta com relação à complexidade da tarefa. Parece haver um padrão informacional comum que relaciona a forma de lidar com a informação e a complexidade de uma tarefa (Byström, 1999, p. 45-51 e 105-108)³⁷.

Podem ser distinguidos diferentes contextos de produção e uso que podem corresponder a diferentes necessidades e aplicações:

- contexto tecnológico (informação sobre tecnologias, ligada ao lucro da produção, necessita segredo);
- contexto de negócios (a informação para decisão, ligada ao lucro da produção, normalmente tornada pública porque aparece nos resultados);
- contexto científico (informação científica, reconhecimento dos pares, citação, prestígio pessoal dos cientistas, necessita publicação);
- contexto organizacional (usualmente informação para gestão interna, ligada ao trabalho e ao reconhecimento interno à organização, não é necessariamente publicada nem necessariamente sigilosa);
- público em geral (informação sem propósito definido, ligada ao atendimento de usuários de serviços públicos, por exemplo, em centros de informação).

³⁷ - Ressalte-se que na pesquisa de Byström (1999, p. 45), onde tudo é visto sob perspectiva da complexidade das tarefas, os tipos de informação são vistos como respostas a requerimentos de informação relacionados a uma tarefa específica. A NI é definida pela autora como necessidade ou desejo de adquirir uma ferramenta para completar uma tarefa. A presente pesquisa usa definições diferentes para estes construtos, mas isso não invalida as relações estabelecidas por Byström, pois o que é observado também é a tarefa desempenhada.

6.1.2.1 – Contexto Tecnológico.

Informação tecnológica é a informação que contém dados sobre a tecnologia. Ela pode ser definida como: todo tipo de conhecimento sobre tecnologias de fabricação, de projeto, e de gestão que favoreça a melhoria contínua da qualidade e a inovação no setor produtivo. A informação tecnológica trata da informação necessária, utilizada e gerada nos procedimentos de aquisição, inovação e transferência de tecnologia, nos procedimentos da metrologia, certificação de qualidade e normalização, e nos processos de produção (Álvares, 1997, p. 170; Januzzi, 2002, p. 102).

Para efeito da presente pesquisa, considerou-se a informação tecnológica para a supervisão indireta de IF como: toda informação que diz como fazer, como proceder para realizar as atividades necessárias para que a supervisão aconteça. Pode ser referente aos processos técnicos utilizados na atividade de supervisão; a informações sobre ferramentas, metodologias, sistemas desenvolvidos para atender a atividade; ou referir-se a processos, técnicas e aplicações que são utilizadas pelas instituições financeiras supervisionadas e que são necessárias à concretização da atividade de supervisão.

6.1.2.2 – Contexto de Negócios.

Neste contexto, de um modo geral, encontram-se aquelas informações que são críticas para as atividades da organização para seu processo de desenvolvimento e seu posicionamento no mercado. A informação para negócios tem como objetivo subsidiar a tomada de decisão. Ela pode ser definida, como um conjunto de informações destinadas a subsidiar atividades em seu processo de desenvolvimento. Estão incluídas nessa classificação: informações sobre companhias, informação financeira e sobre produtos, informações sobre bancos e mercadológicas, informação sobre publicidade, sobre mercados potenciais (nacionais e estrangeiros), dados estatísticos, tanto produzidos pelo governo quanto por instituições não governamentais, informações sobre tendências de consumo, normas técnicas e patentes, e informação sobre técnicas de gestão (Campello e Borges, 1997, p. 142).

A conveniência de uso é a maior preocupação da informação para negócios, seguindo-se a versatilidade e a facilidade de manuseio e de uso. A maior parte do seu valor agregado está na precisão. Outra grande parte na diversificação das possibilidades de formato de saída (impresso, eletrônico, audiovisual). O diferenciador de serviços para esse tipo de informação é a sua comodidade de uso. A

característica da literatura dessa área é a de buscar o comércio de produtos e serviços por meio de vendas e assinaturas, normalmente disponível em meio eletrônico (Borges e Carvalho, 1998, p. 76).

Existem na literatura, ainda, as definições de informação para a indústria (sobre um determinado ramo industrial) e informação financeira (relativa ao aspecto financeiro de uma organização). Para efeito do presente estudo, esses dois tipos de informação são considerados como pertencentes ao contexto de negócios; e a informação para negócios é referente ao desenvolvimento da atividade-fim e da tomada de decisão no contexto da SIIF. Pode referir-se a informações internamente produzidas, buscadas nos meios de comunicação em geral, ou fornecidas por outras organizações, supervisionadas ou não. Elas versam sobre os mercados, estratégias de atuação, finanças e resultados, políticas etc.; e permitem ao supervisor avaliar o funcionamento de uma instituição financeira e suas possibilidades de continuar operando no mercado.

6.1.2.3 – Contexto Científico.

A informação científica é a informação usada na produção, disseminação e uso de atividades científicas. A base da estratificação da comunidade científica é o reconhecimento pelas contribuições dos cientistas, ou o sistema de “mérito” que confere prestígio e autoridade. A forma mais almejada de reconhecimento é a citação pelos pares (Mueller, 1995, p. 64 e 79; Meadows, 1974, p. 51-52). No contexto da informação científica, a publicação é vital; sem ela não há reconhecimento para o pesquisador. Os canais de comunicação são as publicações nas suas diferentes mídias, os colégios invisíveis, e os congressos. Para efeito da presente pesquisa, a informação científica foi definida como aquela que pode ser conseguida como resultado de pesquisa científica sobre a supervisão de instituições financeiras ou sobre instituições financeiras em geral.

6.1.2.4 – Contexto Organizacional.

A informação organizacional é produzida num contexto organizacional, estando delimitada ao espaço da comunicação organizacional, embora seja perpassada por outros contextos como o interpessoal, o de grupos, o público, comunicação de massa etc. Ela pode ter (ou não) como objetivo direto a tomada de decisão, mas estará sempre relacionada às atividades-fim da organização. Fatores estruturais da organização, requerendo que seus membros ajam dentro de papéis esperados (pressupondo certos comportamentos), determinam sua forma de comunicação (Tubss e Moss, 2003, p. 448-50).

A comunicação organizacional expressa a circulação da informação utilizada no trabalho cotidiano dentro de uma organização, seja ela proveniente do exterior ou produzida internamente. Para os propósitos da presente pesquisa, a informação organizacional foi definida como a informação que subsidia os processos organizacionais em quaisquer de suas fases, direta ou indiretamente inserida nas atividades rotineiras. Seu objetivo é possibilitar a tomada de decisão e ação em qualquer nível da pirâmide informacional da organização.

6.1.2.5 – Contexto Geral.

A informação de interesse geral é normalmente tratada por centros de informação públicos, que buscam informar a população sobre os serviços disponíveis, ou por serviços particulares de informação sem os objetivos tratados nos contextos específicos já referenciados acima. São informações que se impõem sobre qualquer tipo de organização num determinado contexto e momento histórico, como, por exemplo, o modelo e as diretrizes políticas adotados pelo governo, diretrizes constitucionais, estágio de desenvolvimento do país, modelo econômico adotado, etc.

6.1.2.6 – Os Contextos de Comunicação da Informação para Supervisão Indireta de Instituições Financeiras.

A atividade de supervisão é uma “atividade consumidora de informação”. Ela é realizada obtendo informações sobre o objeto de sua ação – as instituições financeiras. Tradicionalmente, as informações buscadas para o processo de supervisão de IF no Brasil têm como objetivo retratar a situação econômico-financeira, contábil, e administrativa das organizações supervisionadas. Esse tipo de informação pode ser tratado, na Ciência da Informação, de várias formas: informação para negócios, informação tecnológica ou mesmo informação científica.

A informação organizacional, conforme considerada anteriormente, também poderia constituir-se de grande importância para a supervisão de IF, tanto gerada internamente como a existente nas instituições supervisionadas. Essas informações talvez proporcionem uma idéia sobre a comunicação organizacional, comportamento e cultura de busca e uso da informação etc., e sobre o modelo de gestão interna da informação em uma IF. A forma de gestão, os controles internos, a governança corporativa podem determinar o rumo e o sucesso dos negócios financeiros e, portanto, influenciar o funcionamento IF, e influir na sua permanência no mercado. Sendo assim, a informação organizacional poderia fazer parte do universo das informações utilizadas pelo supervisor de IF. As informações de contexto geral não foram consideradas na presente pesquisa por fazerem parte do contexto externo à organização.

6.1.3 – A Tecnologia da Informação.

Tecnologia refere-se a regras, procedimentos, técnicas, processos, métodos, meios, instrumentos em um domínio particular da atividade humana. Por tecnologia pode-se, também, entender o uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de "se fazer as coisas de uma maneira reproduzível". A tecnologia tornou-se, crescentemente, o processo de estruturação pelo qual as tarefas e as pessoas numa organização mudam em resposta às demandas da era pós-industrial. As tecnologias podem ser divididas em mecânicas (máquinas, ferramentas e equipamentos), humanas (habilidades e energia física), e de conhecimento ou intelectuais (significados e conceitos abstratos) (Roberts e Grabowski, 2004, p. 314 e 316; Castells, 1999, p. 49; Taylor, 1986, p.27).

A Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida como aquela que influi na arquitetura do conhecimento registrado (suporte, formato, conteúdo e tipo). Deve ser lembrado que várias TI têm sido empregadas ao longo de muitos milênios. O processo de escrever, a formação do alfabeto, e a invenção da imprensa são tecnologias de informação que tiveram efeitos profundos na nossa cultura. As TI atuais são tecnologias de armazenamento e transferência de informação que incluem o conhecimento dos sistemas de publicação, impressão e duplicação; computadores e periféricos; mídia não impressa; televisão e rádio; micrografia; e telecomunicação. A TI pode compreender tanto uma gama de instrumentos como microcomputadores ou copiadoras, quanto o que pode ser denominado de tecnologias intelectuais como: indexação; classificação; e sistemas de análise (Albagli, 2005, p. 2; Taylor, 1986, p. 10 e 214).

A informação objetivada, fisicamente representada, materializa-se em registros. Os registros consubstanciam-se em documentos. O documento é uma unidade ou um objeto de estudo cujos elementos constitutivos são o suporte, o formato, o conteúdo, e o tipo. O tipo diz respeito às formas que, por força de sua reconhecibilidade, predeterminam os modos de produção e uso, criando veículos próprios para armazenagem e difusão. O tipo predispõe a autoria, condiciona o processo de registro do documento, e as demais fases do ciclo informacional (Miranda e Simeão, 2002, p. 1).

O conteúdo é a parte substantiva do documento. Ele é pré-determinado pelo tipo, na medida em que se conforma às regras e condições de produção. O formato está relacionado com o modo de concepção e exposição do conteúdo, moldando-o e tornando-o inteligível e visível. Diferentes formatos pressupõem diferentes conteúdos,

e exigem tratamentos técnicos diferenciados. O suporte é a parte visível e manipulável do documento, sua expressão física como produto. Sua escolha implica em condições de uso e acesso. Um conjunto de documentos configura uma “massa documental” caracterizada por transmitir a informação registrada em qualquer suporte. A massa documental torna-se expressão de pensamentos e experiências, é codificada mediante uma “arquitetura” em várias dimensões, e com base nessa arquitetura se desenvolvem as práticas da comunicação³⁸.

Essa massa documental faz parte do ciclo da comunicação em um processo de reciclagem contínua, porque o registro do conhecimento gera um processo de disseminação de idéias, que gera depois análise e crítica, e que retorna ao ciclo na produção de novos documentos. Existe, também, uma interdependência entre a massa documental e a tecnologia usada para registro e manipulação dos documentos. Nessa interação, surgem mudanças que alteram o ciclo da comunicação determinando novas práticas e modelos (Miranda e Simeão, 2002, p. 6).

Cada época é marcada por um determinado tipo de massa documental e uma determinada tecnologia de informação e de comunicação. Cada sociedade adota certos padrões documentais, e tecnologias ou formas de registrar e transferir o conhecimento. A Sociedade da Informação poderia ser caracterizada pelo modelo extensivo de comunicação, pela conexão em rede, e pela indústria da informação. O modelo extensivo de comunicação, segundo Simeão (2003, p. 47), se caracteriza pela leitura extensiva e comunicação extensiva de idéias. Ela é caracterizada pela abertura de inúmeras possibilidades de uso de um conteúdo, proporcionando ao usuário a capacidade de editar, mover, moldar, e mesmo controlar o formato de um documento de acordo com suas preferências³⁹. Esse modelo de comunicação foi possibilitado pelas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) que surgiram na Sociedade da Informação, onde a conexão em rede é o meio de transmissão da informação.

A indústria da informação é composta pela produção de equipamentos e tecnologias e pela geração, coleta, organização, armazenamento e distribuição da

³⁸ - A arquitetura da informação refere-se ao conjunto de regras e princípios que regem a produção de documentos, envolvendo o projeto de: conteúdo, navegação, e componentes de interatividade; que são como blocos de construção para um sistema. É um processo de projetar, implementar e avaliar espaços de informação socialmente e humanisticamente aceitáveis para seus participantes. Pode-se pensar também na arquitetura da informação como a arte e ciência da organização da informação para ajudar efetivamente pessoas a satisfazerem suas necessidades de informação (Haverty, 2002, p. 839; Dillon, 2002, p. 821; Lima-Marques e Macedo, 2006, p. 245).

³⁹ - A leitura intensiva se prende ao conteúdo e às regras do documento usado. A leitura extensiva consome numerosos impressos, efêmeros, lidos com rapidez, sem críticas ao método. A comunicação extensiva, como a leitura extensiva, se efetiva sem regras pré-definidas, sem um padrão fixo, sem fronteiras técnicas ou controle que a limite; importa a finalidade a ser cumprida, o objetivo a ser alcançado (Simeão, 2003, p. 47; Simeão e Miranda, 2005, p. 17).

informação propriamente dita e seus agentes responsáveis (Cianconi, 1999, p. 24-25). Ela gera um conjunto de produtos e serviços capazes de agilizar e ampliar os processos de comunicação por meio da TI. Há custos envolvidos na geração, produção e circulação da informação e também no uso de tecnologias específicas. Há necessidade de planejar, racionalizar, padronizar, organizar e disseminar informações, visando torná-las eficientes e úteis, ou seja, agregando valor.

A tecnologia empregada em cada fase da arquitetura do conhecimento (Quadro 13) é diferente e pode ser alterada causando mudanças nos seus elementos. Na Era da Informação, esta tecnologia está fundamentada em: *hardwares*, seus dispositivos e periféricos; *softwares* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e da gestão de dados, informações, e conhecimentos. A emergência do novo paradigma tecnológico organizado em torno de novas TIs possibilitou que a própria informação se tornasse um produto no processo produtivo. Os produtos das novas indústrias de TI são dispositivos de processamento da informação ou o próprio processamento da informação (Rezende, 2006, p. 260; Castells, 1999, p. 87; Wilson, 1995, p. 1).

Quadro 13 – Fases de Transição na Arquitetura do Conhecimento Registrado.

	SUPORTE	FORMATO	CONTEÚDO	TIPIFICAÇÃO
FASE 1 – modelo estático, baseado na armazenagem Ação convencional	Repete uma arquitetura que já está estabelecida em formatos consagrados.	Trabalha adequando o conteúdo em um sentido linear próprio das técnicas de apresentação de um texto.	Vem inserido nos moldes de publicações tipificadas para disseminarem conteúdos específicos.	Classifica as publicações obedecendo a uma ordem de discurso tradicional que atende a uma necessidade linear de compreensão própria do suporte.
FASE 2 – fase híbrida Ação revolucionária	Altera o formato em função das necessidades de comunicação. Há uma mudança gradativa na arquitetura.	Apresenta o conteúdo de forma interativa, hipertextual e multidimensional, des- construindo sua concepção tradicional (vigente).	Constrói o conhecimento de forma mais dinâmica saindo de uma seqüência linear de percepção, determinando novos tipos de documentos.	Apresenta novas classificações para os documentos em suportes que atendem de forma mais completa as necessidades de comunicação.
FASE 3 – Modelo extensivo, baseado na acessibilidade Adaptação para novos padrões.	Arquitetura estabelecida.	Sentido extensivo de comunicação.	Distribuído numa rede de conexões.	Os suportes conectando redes de especialistas (criadores de conteúdo).
Fonte : Miranda e Simeão (2002, p. 2).				

O grupo de tecnologias que costuma ser aplicado à geração de informações oportunas e gestão da informação na Sociedade da Informação compreende, dentre

outras: Ferramentas de *Workflow* e *Groupware*; Sistemas de Apoio a Decisão; Internet; Intranet; *Data Warehouse*; *Data Mining*; *Executive Information Systems*, *Enterprise Resource Planning*; Sistemas Gerenciadores de Bancos de Dados; Recursos da Inteligência Artificial; Recursos *On-Line Analytic Processing* e *On-Line Transaction Processing* (Rezende, 2006, p. 262; Dalfovo *et al.* 2004, p. 10)⁴⁰.

No caso da atividade estudada, uma das tecnologias usadas é “tecnologia de supervisão”. Ela provê a estrutura intelectual sobre a qual pode ser instalada a tecnologia de máquina (*hardwares* e equipamentos de comunicação). A tecnologia humana (habilidades) e de conhecimento (*softwares*, métodos, critérios etc.) são desenvolvidas sobre essa base física e intelectual. Quando traduzida em termos informacionais, a tecnologia de supervisão direciona a estrutura dos sistemas de informações. A união dessas tecnologias cria processos de trabalho que são específicos, porque envolvem uma combinação própria à atividade de supervisão indireta numa determinada época.

A TI será considerada, na presente pesquisa, em sua relação com os outros parâmetros informacionais escolhidos, ou seja, com o ciclo da informação e com os contextos informacionais. A TI usada para lidar com as fases do ciclo informacional tem relação com os dados, informações e conhecimentos registrados no ambiente em estudo. Relaciona-se também com os elementos constitutivos dos documentos que representam esses dados, informações e conhecimentos: suporte, formato, conteúdo e tipo. O uso da TI pode acrescentar valor à informação em qualquer fase do ciclo informacional, bem como alterar o fluxo da informação dentro da organização. Pode-se caracterizar uma atividade, também, pelo tipo de uso que ela faz da TI. Uma atividade intensiva em informações, presumidamente, faria uso intensivo das tecnologias ligadas especificamente à informação.

⁴⁰ - A tecnologia *workflow* automatiza a circulação da informação entre diferentes postos de trabalho conectados em rede e torna possível a interação entre os diferentes atores da empresa. A tecnologia *groupware* é complementar à *workflow*, tendo a função de facilitar o compartilhamento de informação e bases de dados e o trabalho em grupo. Trata-se de um conjunto de ferramentas de informática e telecomunicações que permite a grupos de indivíduos realizarem projetos comuns. Essas duas tecnologias se organizam ao redor de uma troca de documentos informatizados cuja finalidade é difundir a informação interorganizacional o mais possível. Os Sistemas de Apoio à Decisão são sistemas de informação interativos, sob o controle do(s) usuário(s), que oferece dados e modelos para suportar a discussão e a solução de problemas semi-estruturados. A Internet é uma rede global integrada de comunicação; um conjunto de tecnologias que representa uma nova função para a tecnologia da informação nas organizações. Ela acelera o acesso e divulgação às informações, pode melhorar a comunicação e a colaboração, e facilita o comércio eletrônico. A Intranet é uma rede organizacional interna modelada sobre a rede de comunicação existente na organização, utilizando padrões de comunicação da Internet e *softwares* desenvolvidos para a World Wide Web. *Data Mining*, literalmente garimpagem de dados, é o processo de extrair informações válidas, previamente desconhecidas e de máxima abrangência, a partir de grandes massas de dados organizadas em bancos de dados. *Data Warehouse* é um banco de dados multidimensional, histórico e integrado. A realização do processo de *Data Mining* num banco de dados tipo *Data Warehouse* tem a vantagem de lidar com dados já “limpos”, o que poupa tempo de processamento (Milon, 1999, p. 27; Laudon e Laudon, 1999, p. 167-177 e 354; Coutinho, 2003, p. 3).

O estudo das NI em uma organização deve incluir a análise da tecnologia existente no ambiente e suas possibilidades. Na identificação das NI de um grupo de pessoas em uma atividade ou organização, deve-se distinguir a influência da tecnologia e sua adequação para atender essas necessidades. Da mesma forma, o estudo do desenvolvimento das competências informacionais que possam atender às NI identificadas também deve levar em conta a TI utilizada. Não se pretendeu, no âmbito desta pesquisa, verificar relacionamentos e influências das novas tecnologias de informação além das destacadas acima.

6.2 – OS CONSTRUTOS TEÓRICOS FORMULADOS PARA A PESQUISA.

Em pesquisa, o processo pelo qual precisamos e/ou clarificamos noções antes imprecisas e/ou obscuras é denominado conceituação. Ele resulta na produção de significados específicos e harmônicos para um conceito de acordo com os propósitos da pesquisa. Os conceitos são criações mentais que nos ajudam a organizar, relacionar, entender, e fazer estimativas, porque têm relacionamento com coisas reais e observáveis. Conceitos que expressem nosso pensamento sobre as coisas podem ser construídos a partir de construtos, que são criações teóricas não observáveis direta ou indiretamente. Este processo envolve descrever os diferentes aspectos do conceito, denominados dimensões; e identificar indicadores (ou sinais da presença ou ausência) para essas dimensões (Babbie, 2004, p. 121-122).

A presente pesquisa buscou estudar NI e competências tendo com base os construtos elaborados a partir da literatura consultada, a partir dos quais foram formulados conceitos (definições constitutivas). Os construtos teóricos foram representados na forma de “modelos”, especificando as dimensões constituintes das NI e das competências em informação, e um conjunto de parâmetros informacionais: o ciclo e os contextos da informação, e a TI.

6.2.1 – Elementos Conceituais e Dimensões das Necessidades de Informação.

Foram elaborados inicialmente dois modelos. O primeiro considera as NI no nível individual baseando-se nos modelos de Choo e Wilson (Figura 14, p. 108). O segundo considera a influência dos fatores organizacionais utilizando idéias propostas por Urdaneta, Daft e Lengel, e a interpretação dada por Moresi (Figura 15, p. 113). De acordo com os modelos, as NI são atendidas por fontes, tipos e formatos de informação e de tecnologias de informação selecionados de acordo com as características individuais e com as condições da atividade e/ou organização. Os tipos e formatos de documentos e formas de comunicação também são selecionados da mesma forma. Essas necessidades são, portanto, especificamente determinadas.

Seu entendimento pode ser conseguido a partir do estudo do perfil individual do profissional e das características específicas de sua atividade na organização. Na presente pesquisa, o interesse se concentrou na característica informacional da atividade de supervisão de indireta IF, que pode levar ao desenvolvimento de competências específicas, ligadas ao trabalho com a informação, para atendê-las.

6.2.1.1 – As Dimensões e os Elementos das Necessidades de Informação.

O primeiro modelo reuniu abordagens da literatura que consideram o usuário em seus aspectos cognitivo, situacional, e afetiva, conforme a formulação de Choo (2003 e 1999a). Na análise do ambiente que influencia no papel exercido no trabalho pelo indivíduo, Wilson (2000) explicitou a existência de variáveis intervenientes e mecanismos de ativação do comportamento do usuário. Essas duas formulações foram reunidas num construto para o estudo das NI dos supervisores indiretos de IF.

A Figura 14 mostra os elementos e dimensões que podem definir as NI dos indivíduos e/ou grupos de pessoas. Buscou-se entender como fatores pessoais e ambientais influem na forma pela qual a pessoa (ou grupo) constrói sentido para o mundo e resolve problemas informacionais para atingir os objetivos traçados para uma atividade. As NI podem ser definidas por fatores advindos de dimensões cognitivas, situacionais e afetivas referentes ao indivíduo e sua história de vida. Essas dimensões foram estabelecidas de um ponto de vista didático, pois, na realidade, elas são completamente interconectadas, não sendo possível separá-las.

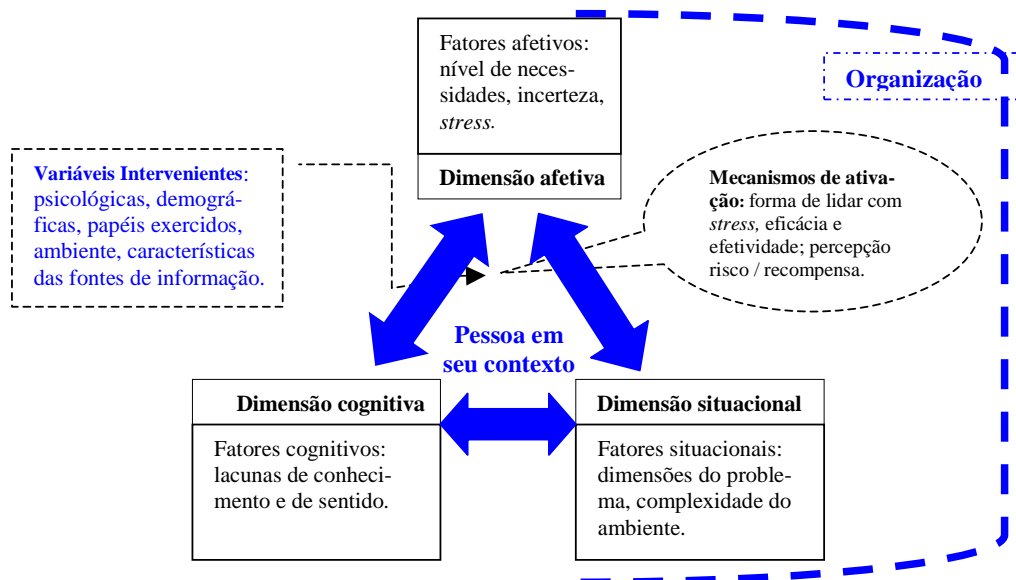


Fig. 14 – Dimensões e Elementos das Necessidades de Informação Individuais.
(Fontes: Wilson (1981, 2000a) e Choo (1999a, 2003))

Em seu trabalho, uma pessoa pode perceber que existem lacunas no seu entendimento sobre as tarefas a realizar. Essas lacunas podem estar no seu

conhecimento e/ou no entendimento da situação em que se desenvolve o trabalho. Ao solucionar um determinado problema ou preencher uma lacuna cognitiva, o indivíduo escolhe suas fontes de informação de acordo com seu conhecimento prévio sobre elas, com a experiência positiva ou negativa no seu uso, e com o resultado obtido em situações semelhantes. Essa dimensão pode ser denominada cognitiva. A DIMENSÃO COGNITIVA se refere ao histórico, estrutura e estilos cognitivos, tanto do ponto de vista individual quanto de grupos ou organizacional.

As NI nascem do reconhecimento de uma anomalia (inadequação e/ou incoerência) no estado de conhecimento da pessoa com respeito ao tópico ou situação (ASK⁴¹). De um ponto de vista cognitivo, as pessoas são mediadas em suas interações por estados de conhecimento sobre si mesmas, sobre aqueles com os quais interagem, e/ou sobre as situações problemáticas que enfrentam. As NI são, portanto, um estado e também um processo que se modifica de acordo com a redução da incerteza ao se adquirir informações sobre o problema a ser solucionado. Elas nascem de problemas cognitivos que surgem ao se tentar solucionar problemas, e da construção de sentido que uma pessoa realiza para entender sua situação diante do problema a solucionar. É a ação de conhecer e de formular sentido para o mundo a partir do caos (diversidade, complexidade, incompletude), que determina as NI. Deve-se investigar: a natureza das necessidades e a estrutura dos estados de conhecimento (Dervin, 1998, p. 36; Belkin, 1980, p. 139-141 e 1982, p. 63-65).

Estilos cognitivos e preferências individuais influenciam na maneira de buscar, processar, e utilizar a informação. As organizações desenvolvem “consensos” cognitivos, tornando possível um grau razoável de entendimento comum para a ação coletiva (mesmo permitindo comportamentos baseados em estilos e preferências pessoais). A cultura organizacional – conjunto de premissas compartilhadas – pode prover uma estrutura para respostas cognitivas, comportamentais e afetivas. Organizações também podem prover maneiras de lidar com suas limitações cognitivas: estereótipos; tipologias de atitudes e caracterizações; atribuições de intenções e conseqüências; *scripts* e/ou esquemas; memórias; esquemas de comunicação; e direcionamento para os fluxos de atenção (para preencher *gaps* de informação e retirar discrepâncias em seu entendimento). Isso estabiliza as interpretações de mundo e provê maior possibilidade de ações satisfatórias (Choo, 2006, p. 46, 94, 99; March, 1994, p. 10-14; Wilson, 1999a, p. 845). Os estilos

⁴¹ - Belkin (1980, p. 136) propôs o que ele denominou de hipótese ASK (*anomalous state of knowledge*), a partir da junção dos conceitos de alguns autores, onde se reconhece que uma NI não é específica ou normalmente não pode ser especificada. Resulta daí a percepção de um estado de inadequação ou anomalia no estado de conhecimento que não permite a uma pessoa solucionar problemas.

cognitivos estão, portanto, circunscritos por estruturas situacionais, características da prática social que lhes fornece sentido.

A DIMENSÃO SITUACIONAL (componente estrutural, contextual) se refere: às características do próprio ambiente, suas oportunidades e dificuldades; à estrutura dos problemas existentes; e à crença sobre o que constitui a solução de um problema. Dentre os fatores que podem influir na percepção de NI estão os papéis exercidos pelo indivíduo no ambiente, como o papel trabalho (prescrições profissionais), e a complexidade dos problemas, das tarefas e do ambiente.

O valor da informação num ambiente depende dos requerimentos de informação, das normas e expectativas do trabalho, e do contexto organizacional. As NI são determinadas por problemas, emergentes de situações específicas – os ambientes-problema. Estes ambientes definem os contextos onde nascem as NI. A natureza e intensidade das NI, o acesso à informação, e a capacidade de analisar o ambiente são influenciadas pelo valor que se dá à informação em determinado ambiente. O processo abrange desde o estado inicial de delineamento do problema até o estágio final das ações ou atividades (Choo, 2006, p. 53, 60, 116).

As características das informações (quantidade, opções, precisão, especificidade etc.) são importantes para entender as NI. As dimensões dos problemas (estruturados ou não, complexos ou simples, hipóteses e conjecturas, padrões, conseqüências, imposições) estabelecem critérios para julgamento de relevância das informações para os problemas: quanto mais complexa uma tarefa, maior a quantidade de informação utilizada para lidar com as exceções e com a riqueza de mídia. Quanto mais complexa uma situação, maior a incerteza quanto à capacidade de resolver problemas (MacMullin e Taylor, 1984, p. 92-97).

O ambiente de uso da informação (geográfico, organizacional, social, intelectual, cultural) é um conjunto de elementos que: afeta o fluxo e o uso das mensagens; define entidades ou grupos de clientes; e determina o critério pelo qual o valor da informação será julgado num dado contexto. A análise desse ambiente de uso precisa ser traduzida em termos de informação, especialmente em organizações, onde se precisa monitorar, adaptar e interpretar informações externas para um contexto informacional interno. O valor agregado da informação está justamente nesse processo de “tradução”, que é situacional. Cada organização, ambiente, e grupo de pessoas e problemas é diferente, tornando o processo de julgamento do custo e benefício das informações e sua análise mais dramáticos e complexos (Taylor, 1986, p. 24-35 e 138).

Nas organizações, a maioria das pessoas executa suas tarefas, na maior parte do tempo, segundo um conjunto bem especificado de regras que são aceitas como parte da identidade. Essas regras definem quais decisões são apropriadas, que comportamentos são esperados, e como o fluxo e o uso da informação são controlados. As tarefas são organizadas em volta de um conjunto de habilidades, responsabilidades, e regras que definem um papel. Os papéis e as regras associadas a eles coordenam e controlam as atividades organizacionais (March, 1994, p. 60-61). Enfim, as necessidades são contextuais, mas estão interligadas com a existência de habilidades suficientes para solucionar problemas a partir do conhecimento acumulado.

A DIMENSÃO AFETIVA (componente emocional-psicológico) diz respeito às crenças e pressuposições que fazem parte da cultura do indivíduo e do ambiente onde ele vive e trabalha. Isso inclui o histórico individual e organizacional, em termos da progressão dos pensamentos, sentimentos, e percepções experimentados em momentos de confusão, incerteza, ansiedade, expectativa, acessibilidade e objetividade, que dirigiram as estratégias e as decisões na busca e uso da informação. Tenbrunsel *et al.* (2004, p. 43), afirma que à medida que um evento evoque emoções e é vívido, facilmente imaginado e específico, estará mais “disponível” na memória do que outros que não são muito carregados de emoções.

A emoção, como um construto individual ou grupal, tem sido estudada nas organizações, mas o foco tem sido a satisfação como atitude em relação ao trabalho e ao *stress* (não sentimentos e processos emocionais). O sentimento é uma experiência subjetiva, mas espelha o sistema de valores e de linguagem. Regras emocionais implícitas e explícitas são moldadas e transmitidas em grupos étnicos, famílias, religiões e locais de trabalho. Várias abordagens explicam a relação sentimento-razão: a) a racionalidade interna dos comportamentos organizacionais (ligada às emoções) pode afetar a própria racionalidade organizacional dirigida a otimizar o comportamento da tarefa e a alcançar metas; b) são as emoções que nos permitem agir de modos compatíveis com nossos interesses de longo prazo servindo à nossa razão; c) as emoções e a racionalidade entrelaçam-se porque o auto-interesse racional é imbuído de emoção (Fineman, 2001, p. 158-163 e 168-9).

A indeterminação parece caracterizar as associações mentais e o pensamento humano ligando-os a processos afetivos. Kuhlthau (1991, p. 361; 1993, p. 345) estudou essa indeterminação, caracterizando o chamado “princípio da incerteza”. A busca de informação para formulação de um ponto de vista (sentido) em um assunto qualquer, dentro de uma estrutura de referência, é feita por meio de uma

série de escolhas. Esse processo transforma informações em significados, e envolve incerteza, dúvida e apreensão. O processo como um todo não envolve somente pensamento e ação, mas também sentimentos, que vão de confusão, frustração a clareza e otimismo. Tudo depende dos resultados da assimilação de cada nova informação ao quadro de referência usado pela pessoa para estender seu conhecimento sobre um assunto.

Mesmo comportamentos baseados em regras são ameaçados pela incerteza, ambigüidade e inconsistência. Os fatores advindos do ambiente podem ser intervenientes ou ativadores, afetando a percepção do indivíduo e sua forma de agir para buscar a informação que necessita. Vários fatores interferem, gerando situações de *stress* e induzindo sentimentos que podem interferir na decisão de buscar ou não informações. Fatores de *stress* e maneiras de lidar com o *stress* interferem: na percepção de risco e/ou recompensa diante da incerteza; e na crença em possuir informações com a quantidade e/ou qualidade necessárias (Wilson, 1999, p. 5; Wilson e Walsh, 1996, p. 3-6 e 15; March, 1994, p. 61-69).

Segundo Choo (2006, p. 47, 59, 115), necessidades cognitivas estão, normalmente, envolvidas por respostas efetivas, que canalizam atenção apontando dúvidas e incertezas, indicando gosto e desgosto, e motivando esforços. A falta de informação ou a inabilidade de construir sentido podem causar estados emocionais que são influenciados e influenciam o indivíduo e a organização. A “cultura informacional” existente numa organização pode influenciar a atenção e o compartilhamento de informação; e também a escolha de canais de informação com diferentes riquezas.

O seguinte conceito de NI foi formulado com base no construto de pesquisa: NI é um estado e/ou processo no qual alguém percebe a insuficiência ou inadequação dos conhecimentos necessários para atingir um objetivo ou solucionar um problema, e entende que adicionar informações à sua estrutura de conhecimento atual pode preencher as lacunas de conhecimento ou de sentido existentes. Essa percepção está constituída por dimensões cognitivas, afetivas e situacionais.

6.2.1.2 – A Estrutura Organizacional, os Parâmetros Informacionais e as NI.

Como o usuário de informação considerado pela presente pesquisa está inserido num ambiente organizacional, as NI devem ser analisadas dentro da estrutura fornecida pela atividade e pela organização. A forma pela qual se estrutura as atividades num ambiente pode influenciar o comportamento do indivíduo em relação: às tarefas necessárias para completar o ciclo informacional; ao uso de

informações provenientes de contextos informacionais diferentes; e ao uso da tecnologia de informação existente. Fases diferentes do ciclo informacional podem referir-se a diferentes necessidades dependendo dos contextos informacionais considerados pelos usuários (informação tecnológica, científica, etc.) e das tecnologias de informação que eles preferem utilizar na organização.

Daft e Lengel (1996), interpretados por Moresi (2001), estudaram os fatores organizacionais que podem influenciar o uso da informação de acordo com os níveis de decisão. Urdaneta analisou a existência de uma “pirâmide informacional” que funciona de acordo com a quantidade de informações usadas nos níveis de decisão. Com base nas idéias desses autores foi elaborado um segundo modelo, expresso na Figura 15, que mostra a estrutura de uso da informação na organização, que pode ser analisada de acordo com os parâmetros informacionais representados: o ciclo e os contextos informacionais, e a TI utilizada. Dessa forma, o indivíduo pode ser visto à luz das características da organização, ou seja, da estrutura de funcionamento que influencia no indivíduo. Ao mesmo tempo, os parâmetros relacionados ao trabalho informacional fornecem indícios sobre como a informação é usada pelo indivíduo dentro da organização: como são trabalhadas as fases do ciclo da informação; os tipos de informação utilizados e as implicações desse uso; e como se usa a TI no ambiente.

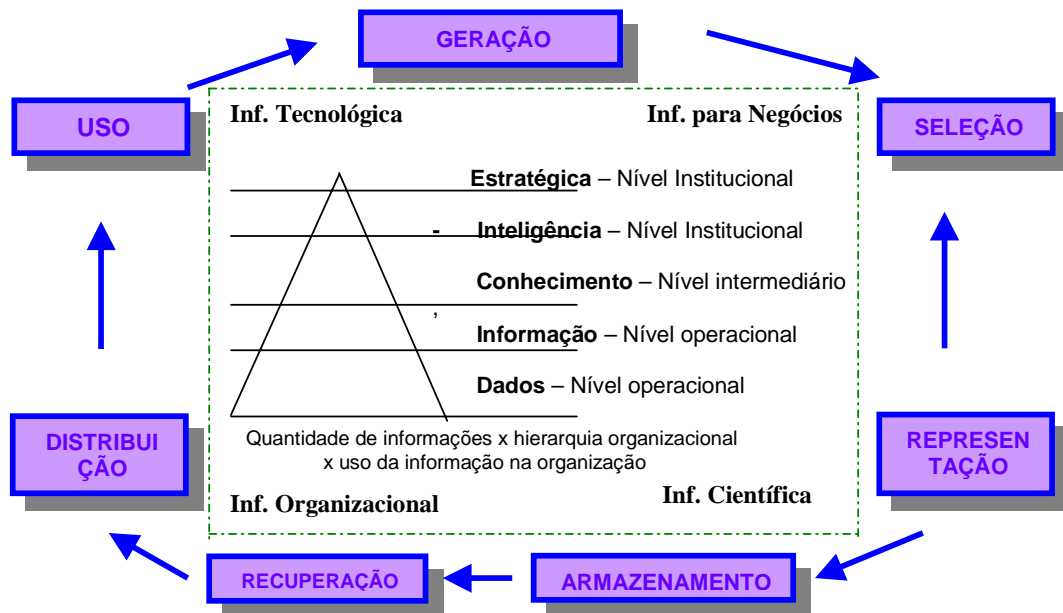


Fig. 15 – A Estrutura da Informação na Organização e os Parâmetros que podem ser usados para estudá-la

(Fontes: Urdaneta, 1992; Daft e Lengel, 1996; Moresi, 2001; Ponjuán Dante, 1998)

Os possíveis indicadores sobre as NI da população estudada poderiam ser observados: a partir das dimensões descritas anteriormente; por meio do reconhecimento dos problemas informacionais com os quais a população estudada se depara;

dos produtos e serviços de informação criados; dos comportamentos informacionais existentes; das características individuais e grupais dos usuários da informação; e das fontes de informação necessárias para atendê-las.

Além da condição individual, considera-se a função hierárquica exercida pelos indivíduos na organização e sua influência sobre a busca e uso de informações para a solução de problemas organizacionais com relação a quantidades e formatos, bem como propósitos específicos. O ciclo da informação na organização pode ser influenciado tanto pelos comportamentos individuais como pelo próprio formato organizacional e seu histórico; e pode, também, ser influenciado pelos tipos de contextos informacionais considerados no ambiente e pelas tecnologias de informação existentes.

6.2.2 – A Competência Informacional.

Entender a atividade de supervisão indireta de instituições financeira como uma atividade baseada intensivamente em informações sugere considerar as competências ligadas ao trabalho com a informação como importantes. Para analisar as competências a serem desenvolvidas para atender as necessidades de informação dos supervisores, foi elaborado um construto ligando o conceito de competência ao de trabalho informacional. A este construto foi dado o nome de Competência Informacional.

O seguinte conceito de Competência foi adotado: conjunto de recursos e capacidades, que pode ser colocado em ação nas situações práticas do trabalho e expresso por meio de comportamentos observáveis. Esse conjunto pode ser expresso em três dimensões: saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades), e saber-ser/agir (atitudes). A competência Informacional é um subconjunto específico de competências, relativo às situações práticas do trabalho com a informação.

Ela é uma competência que perpassa processos de negócio, processos gerenciais e processos técnicos diversos, bem como diferentes partes de uma mesma organização ou atividade. Ela pode ser comparada ao que Zarifian (2001, p. 187-192) denomina competências de fundo: são adquiridas em situação educativa, e formalizadas em conquistas cognitivas e comportamentais necessárias para enfrentar categorias de situações-problema. Neste caso, as situações-problema estão relacionadas com o trabalho informacional, que tem papel primordial mesmo que não apareça no resultado final da atividade.

A competência informacional pode ser expressa pela *expertise* em lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos

informacionais. Ela pode ter como referência competências de profissionais especializados em trabalhar com a informação: os profissionais de informação. Mas essa competência, mobilizada em situações de trabalho, pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade.

A competência informacional, como construto, teve como base os autores que consideram as competências em três dimensões: cognitiva, afetiva e situacional. A base teórica do segundo modelo é a mesma que foi utilizada para definir os parâmetros informacionais. O construto foi representado em dois modelos: um que considera as competências e suas dimensões; e outro que inclui o ambiente de desenvolvimento dessas competências e os parâmetros informacionais pelos quais elas podem ser analisadas.

6.2.2.1 – As Dimensões e os Elementos das Competências Informacionais.

O construto relativo à competência informacional reuniu elementos e dimensões providas da literatura consultada, levando ao modelo representado na Figura 16. As competências podem ser estruturadas em torno de três dimensões relacionadas ao saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades) e saber-agir (atitudes). Ressalta-se, novamente, que essas dimensões são didáticas, sua identificação na realidade é difícil dada a interconexão existente entre elas. Conforme ressaltou Alvesson (2001, p. 867), normalmente é impossível separar o conhecimento e a “pura” habilidade intelectual (trabalho analítico-simbólico) da flexibilidade, da capacidade organizacional, do nível de motivação, das habilidades sociais, das habilidades técnicas menos esotéricas, e da habilidade de seguir os métodos da organização, as formas padrão de operação e outros elementos.

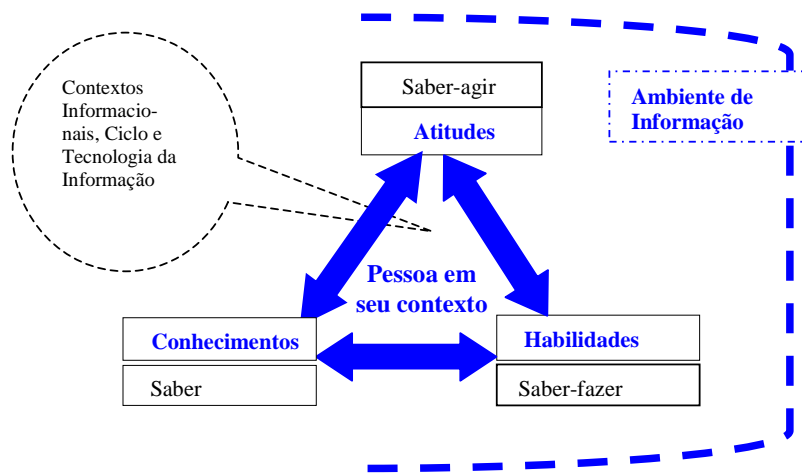


Fig. 16 – As Dimensões e os Elementos das Competências Informacionais
(Fonte: A autora)

O CONHECIMENTO é uma relação entre sujeito e objeto: aquele que sabe e aquilo que é sabido (sujeito e o objeto) especificam-se recíproca e simultaneamente. As pessoas usam o conhecimento para ver o mundo e usam o mundo para “ver” seu próprio conhecimento. Ele possui propriedades inerentes ao sujeito que o constrói, podendo-se entendê-lo como sendo único e dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitaram sua construção. Inclui informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto em seu comportamento, constituindo o saber acumulado ao longo da vida (Wilson, 2006, p. 38 e 2002b, p. 2; Carbone *et al.*, 2005, p. 45; Stroobants, 2004, p. 142 e 155; Hessen, 2003, p. 69; Demerath, 1993, p. 136; Varela, 1991, p. 79).

Há várias tipologias de conhecimento. Distingue-se o conhecimento tácito – não explicitável – e o explícito – que pode ser facilmente expresso. Pode-se também diferenciar o “conhecimento implícito”: que pode ser expresso, mas não se consegue, ainda, registrar. O conhecimento implícito pode ser compartilhado por experiências comuns ou cultura. Pode-se diferenciar também o conhecimento teórico do aplicado, e o conhecimento individual do organizacional (Wilson, 2002b, p. 12-13; Nonaka e Takeushi, 1995, p. 61; Alvesson, 2001, p. 865).

Outra tipologia classifica o conhecimento pela forma de produção, legitimação e distribuição em: conhecimento de Modo 1 – disciplinar, homogêneo, hierárquico, onde os problemas são estabelecidos e solucionados em um contexto governado por interesses de uma comunidade acadêmica; e o conhecimento de Modo 2 – transdisciplinar, heterogêneo, não hierárquico, transitório, socialmente explicável e reflexivo, produzindo no seu contexto de aplicação, e incluindo um amplo conjunto de colaboradores ligados heterogênea e temporariamente a problemas definidos em contextos específicos e localizados (Gibbons, 1994, p. 1 e 2).

Uma das formas de pensar sobre o conhecimento coletivo é usar a mente humana (individual) como metáfora. Entendendo a mente como atividade mais que “entidade”, pode-se perceber que, agindo como grupos, os indivíduos estabelecem conexões. Isso pode gerar uma mente que difere das mentes individuais porque herda padrões de atividades interrelacionados de diversas pessoas (processos mentais coletivos). Essa “mente coletiva” é parte da visão do fenômeno organizacional como socialmente construído. As ações dentro do sistema organizacional parecem guiadas por essa mente coletiva. Ela é uma unidade entre cognições compartilhadas e ações desempenhadas, que faz com que as práticas pareçam naturais (muitas vezes automáticas), representando a essência do fenômeno organizativo. Neste contexto têm sido utilizados os conceitos de esquemas

cognitivos e de mapas cognitivos para expressar conjuntos de conhecimentos dentro da organização (Bastos, 2004, p. 189-190; Tsoukas, 1996, p. 15; Weick e Roberts, 1993, p. 4).

O conhecimento corporativo ou organizacional é um conhecimento concreto (que alguém possui) e que se encontra representado, sendo a organização proprietária dessa representação. Ele adquire significado e efetividade dentro do contexto onde é construído e aplicado. As rotinas das atividades desempenhadas são seu *locus* operacional: o conhecimento, as rotinas (habilidades desenvolvidas), e o contexto são interdependentes. Mesmo o conhecimento individual resulta de ações e reflexões coletivas produzidas nas práticas informacionais dos grupos em uma organização. O conhecimento retirado dessas práticas informacionais resulta em interpretações compartilhadas sobre o ambiente, novos produtos e novas capacidades. Resulta, também, na seleção de cursos de ação que possibilitam à organização atingir seus objetivos (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2006, p. 123; Choo, 2006, p. 1-15-27; Nelson e Winter, 1994, p. 105).

O conhecimento organizacional também poderia ser categorizado como tácito (ou implícito) e explícito, sendo mutuamente constituídos e inseparáveis. O conhecimento tácito é revelado na ação, possibilitando as pessoas agirem enquanto grupos, com base estruturas mentais compartilhadas. O conhecimento explícito é revelado por meio da comunicação, aparecendo nas rotinas e manuais da organização (Tsoukas, 1996, p. 15). O conhecimento tácito é implícito, sendo usado pelas pessoas na organização para construir significados e desempenhar suas tarefas; expressando-se por meio da ação sem ser explicitável em regras ou técnicas. O conhecimento explícito é aquele codificado e facilmente comunicável ou transmissível; que pode estar incorporado em objetos ou regras (Choo, 2006, p. 135 e 144).

Choo (*op. cit.*) definiu também o conhecimento cultural. Ele é constituído de crenças e suposições compartilhadas sobre os objetivos, capacidades, clientes e competidores da organização. Ele se expressa nos valores e na significância atribuída a novas informações, formando uma estrutura na qual os membros da organização podem entender seu trabalho, os propósitos dele, perceber problemas e oportunidades, e definir limites e bases de um discurso legítimo.

Como dimensão da competência informacional, podem ser citados os seguintes conhecimentos: sobre a arquitetura e o ciclo da informação; sobre como obter produtos e serviços de informação; como selecionar fontes, canais, contextos e

tecnologias adequados de informação para solucionar problemas específicos de usuários de informação específicos.

As HABILIDADES podem ser relacionadas à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou capacidade de buscar em experiências anteriores informações apropriadas para examinar e solucionar um problema. Elas estão ligadas à capacidade de transformar conhecimentos armazenados em ações, nascendo da prática da qual se participa e não do seu entendimento. Saber seguir regras em uma atividade, por exemplo, não está na mente. Está implícito na sua prática, no treinamento que constitui a internalização de um conjunto de regras que forma a prática (Carbone *et al.*, 2005, p. 45; Tsoukas, 1996, p. 18).

Um profissional deve saber administrar dois tipos de critérios: o normativo ou das prescrições que dizem respeito ao referencial profissional da ocupação (o que se pode fazer – o papel profissional); e o de especificações que são as características das atividades e dos produtos que são esperadas pelos clientes (o que se quer que seja feito – a visão de mundo incluída na prática). O contexto profissional e as situações profissionais determinam o saber-fazer, que corresponde às noções adquiridas na prática em um contexto; procedimentos empíricos (receitas e truques do ofício) que não podem ser padronizados (heurísticos) (Stroobants, 2004, p. 142 e 155; Le Boterf, 2003, p. 42-43; Tsoukas, 1996, p. 19). Ou seja, a formação de habilidades inclui a aplicação de um conhecimento e um contexto onde ele é aplicado.

Em uma organização, as rotinas práticas definem conjuntos de atividades que a organização é capaz de fazer com confiança. Definem também a construção e modificação de repertórios de rotinas, “embebidas” de aprendizagem, que constituem a memória organizacional e são fundamentais. As rotinas, tal como as habilidades individuais, são: estreitamente ligadas a conhecimentos tácitos; dependentes do contexto; e de efetividade não previsível a não ser pelo seu exercício em determinadas circunstâncias. Habilidades possuídas e rotinas construídas reduzem a incerteza quanto a resultados para pessoas e organizações. A habilidade de uma organização em produzir certos resultados reflete seus recursos (planta produtiva e equipamentos) e o repertório dos membros dessa organização (incluindo a habilidade de operar os equipamentos, por exemplo) (Nelson e Winter, 1994, p. 77, 87 e 103; Nelson, 1991, p. 68; Cohen, 1991, p. 135;).

O saber-fazer organizacional está contido nas descrições dos processos, rotinas e tarefas que a organização mantém como base para educação e treinamento

dos iniciantes, por exemplo. Os manuais e rotinas são o como-fazer da prática organizacional, as “receitas” já estabelecidas para a execução de cada tarefa. Ao basear-se numa rotina descrita e praticá-la, um iniciante pode desenvolver seu próprio conjunto de habilidades, o que pode vir a modificar a própria rotina da qual partiu. No presente estudo, as habilidades a serem identificadas são específicas e estão relacionadas a um saber-fazer informacional, a uma capacidade de realizar uma tarefa intensiva em informação num ambiente organizacional específico. Como dimensões da competência informacional podem ser citadas as habilidades de: detectar necessidades de informação; avaliar o custo e/ou benefício da busca e uso da informação para solucionar problemas; lidar com a TI.

ATITUDE é o que faz a junção entre a opinião e a conduta (comportamento mental e verbal e comportamento ativo), indicando o que interiormente estamos dispostos a fazer. É uma disposição mental e nervosa, organizada pela experiência. Ela exerce uma influência diretriz e/ou dinâmica sobre as reações do indivíduo para com todos os objetivos e todas as situações que se relacionam com ele. Ou seja, é uma disposição atual para agir exteriormente de certa maneira; um elo não observável entre estímulos e respostas observáveis (Tenbrunsel *et al.*, 2004, p. 41; Birou, 1982, p. 88).

As atitudes também se referem a aspectos sociais e afetivos, a preferências e interesses, a condicionantes do esforço e do controle exigidos para expressar ou adotar um comportamento desejado. Dizem respeito a sentimentos ou predisposições que determinam condutas em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. É o sujeito, sua biografia, e sua socialização que determinam o saber-agir. A cultura fornece ao profissional a “caixa de ferramentas simbólicas” com a qual ele modelará seus esquemas de comportamentos adaptativos. Saber-ser são qualidades pessoais, saberes sociais de senso comum, que aparecem nos casos em que o problema a resolver não pode ser “dado”, representado (Carbone *et al.*, 2005, p. 45; Stroobants, 2004, p. 155; Le Boterf, 2003, p. 50-54; Brandão, 1999, p. 25-26). Os conhecimentos e qualidades pessoais definem o saber-agir, tanto quanto o contexto circunscreve o saber e as qualidades.

Numa perspectiva cognitivista, segundo Bastos (2004, p. 187), as atitudes podem ser avaliações estocadas na memória para posterior ativação; respostas que localizam objetos de pensamento sobre alguma dimensão de julgamento, podendo ser construídas na relação do indivíduo com seu ambiente. Elas formam um conjunto de informações que pode ter influência e participação na ação dos indivíduos e grupos. No presente estudo, as atitudes estão relacionadas a comportamentos

específicos, característicos de um profissional que se relaciona com as pessoas por meio da informação dentro de um ambiente organizacional específico. Ou seja, a um lado “relacional” e intermediador entre pessoas e informações; e a um estado emocional que permite que esse profissional se coloque no lugar do usuário da informação e possa agir em favor dele, ao saber-agir com respeito ao trabalho informacional.

Enquanto dimensão da competência informacional, algumas atitudes podem ser citadas, conforme Marchand (2000, p. 69-70): integridade, controle, compartilhamento, transparência, proatividade. Dentre as atitudes essenciais para um profissional que trabalha com informação estão: olhar as atividades organizacionais do ponto de vista do trabalho informacional contido nelas, não importando se são tarefas intermediárias ou atividades-fim; e procurar aumentar o valor agregado que a informação pode ter para a tarefa ou atividade. Uma “cultura informacional” rica e positiva capaz favorecer a avaliação do valor da informação para cada usuário no intuito de atender suas necessidades é essencial a esse profissional.

6.2.2.2 – Os Parâmetros Informacionais e a Competência Informacional.

Na presente pesquisa, as competências dos profissionais considerados devem ser mapeadas observando sua ocorrência em situações de trabalho, a partir dos parâmetros de análise escolhidos: as fases do ciclo da informação (Ponjuán Dante, 1998, p. 47); os tipos de informação que podem ser utilizadas em determinados contextos (tecnológico, de negócios, científico e organizacional); e a influência da TI no processo de produção e uso de informações e documentos. Isso levou à representação indicada na Figura 17, que traz esses parâmetros.

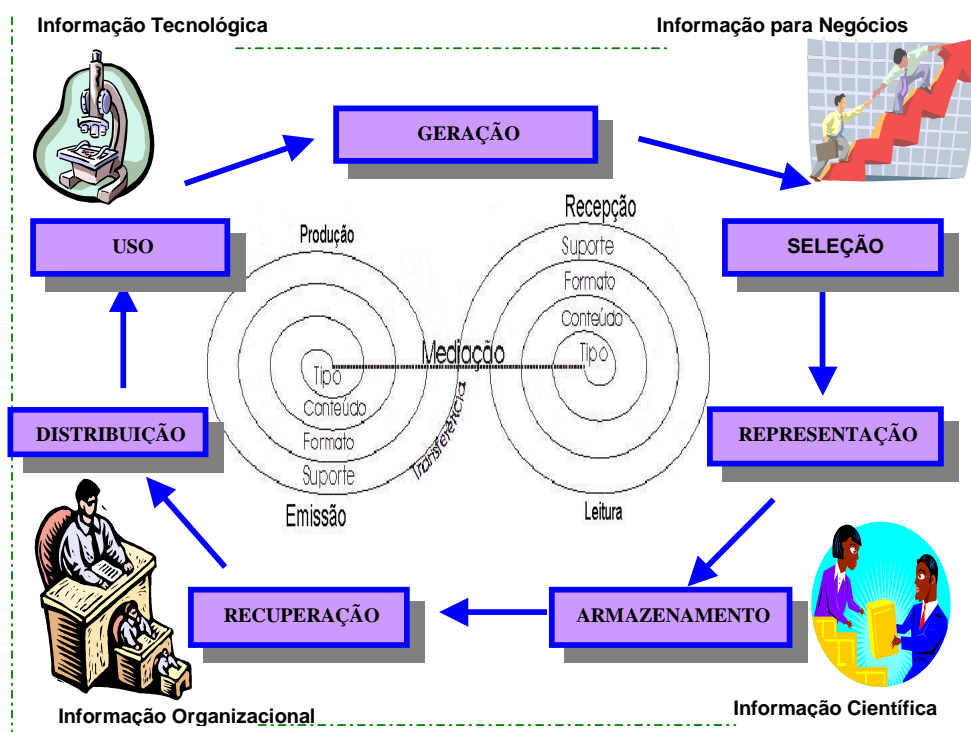


Fig. 17 – Os Parâmetros Informacionais das Competências
 (Fontes: Miranda e Simeão, 2002; Ponjuán Dante, 1998)

A simples existência de conhecimentos, habilidades, e atitudes apropriados não quer dizer uso efetivo como competência. A identificação das Competências informacionais deve ser efetuada na prática diária do uso da informação, ou seja, por meio de parâmetros ligados à informação: habilidade de lidar com as fases do ciclo; os conhecimentos e a forma de uso e de escolha de tecnologias, etc. Com respeito à TI (parte central da figura), uma forma de identificar como se usa a tecnologia no ambiente é utilizando o conceito de comunicação extensiva desenvolvido por Miranda e Simeão (2002, p. 6). O uso de hipertextos e tipos de *softwares* que permitem a “navegação” pelos documentos pode indicar uma forma de utilizar os recursos informacionais existentes. Os possíveis indicadores das competências da população estudada poderiam ser observados a partir das dimensões descritas como, por exemplo, o uso de informações provindas de diversos contextos, que pode indicar experiência no uso de um conjunto diversificado de informações. A forma pela qual se registra, seleciona, representa, armazena e distribui a informação necessária para as tarefas diárias, que pode ser influenciada pela TI existente.

6.2.2.3 – Possibilidades Analíticas da Competência Informacional.

Há dois aspectos a considerar em relação à competência informacional: um com relação ao indivíduo e à sua percepção sobre sua própria competência; e outro sobre os limites da competência organizacional. Quanto ao primeiro aspecto,

segundo Gross (2005, p. 156-158), pessoas não competentes não percebem sua condição porque, ao que parece, não possuem as habilidades metacognitivas necessárias para avaliar os limites de sua competência. Indivíduos com baixo nível de conhecimentos e habilidades em determinado assunto não reconhecem suas necessidades de treinamento específico nesse assunto, dado que não conseguem fazer uma avaliação correta do seu nível de competência.

Assim, a falta de conhecimentos e habilidades em lidar com a informação pode levar a uma falsa percepção da competência informacional, o que poderia limitar o desempenho em uma atividade informacional. Portanto, ao estudar essas competências, deveria ser avaliada a percepção da pessoa sobre própria competência. Uma referência para essa avaliação poderiam ser as competências de profissionais de informação. Pessoas que não percebem a diferença entre um maior e um menor desenvolvimento de competências específicas de profissionais de informação podem não possuir as habilidades metacognitivas necessárias para essa percepção. Isso pode se refletir no resultado do seu trabalho com a informação e em suas necessidades de treinamento. Isso indica que a auto-percepção das pessoas não deve ser o único indicador a ser avaliado quando da identificação de suas competências.

Outra forma de verificar a auto-percepção das pessoas sobre suas competências com relação ao trabalho informacional poderia ser avaliar sua orientação informacional. Três capacidades informacionais marcariam a orientação informacional que, segundo Marchand *et al.* (2000, p. 69-70), mediria a capacidade de gerir e usar efetivamente a informação: 1) práticas de tecnologia de informação – capacidade de gerenciar apropriadamente o suporte e as aplicações de TI com foco no negócio, de facilitar a criatividade das pessoas, e de suportar a tomada de decisões; 2) práticas de gestão da informação – capacidade de gerenciar efetivamente o ciclo da informação; e 3) comportamentos e valores informacionais – capacidade de implantar e promover comportamentos e valores para uso efetivo da informação, o que envolveria integridade, formalidade, controle, compartilhamento, transparência e proatividade.

Com relação ao segundo aspecto, os limites da competência organizacional, eles podem ser devidos a fatores ligados aos indivíduos e a fatores organizacionais. Os limites da competência individual e a falta de preocupação com a atualização constante das competências informacionais podem levar à subestimação da influência do papel da informação no resultado de atividades organizacionais dependentes da informação. Quanto aos limites organizacionais, a falta de conexão

com o ambiente ou com as competências individuais, ou de sinergia entre as competências, podem estagnar as competências organizacionais (*core rigidities*). Algumas das formas de verificar esses limites: analisar a complexidade das tarefas, e avaliar as possibilidades de criação de novas experiências e novas estratégias.

Acompanhando as atividades organizacionais pode-se verificar o nível de complexidade das tarefas exercidas no ambiente e investigar o papel da informação como instigador dessa complexidade. Tarefas muito simples podem não requerer desenvolvimento e atualização constantes das competências para realizá-las. Um grande número de tarefas com baixa complexidade em uma atividade pode vir a constituir uma fonte de estagnação para essa atividade. Com relação ao papel da informação na vida das pessoas, se a informação não é vista como fundamental para o exercício da atividade organizacional pode acontecer que as competências informacionais individuais não se desenvolvam, ou não sejam atualizadas, ou percam sua conexão com as competências organizacionais. Isso também pode ser uma fonte de estagnação para a competência organizacional.

6.2.2.4 – A Competência Informacional e o Perfil do Profissional de Informação.

Conforme referenciado no item anterior, as competências informacionais poderiam ter como contraponto as competências de “profissionais da informação”. Alguns autores identificaram perfis e competências de tipos específicos de profissionais de informação, enquanto outros trataram do profissional de informação em geral. As atividades geradoras de competências para profissionais de informação incluem:

- avaliar, planejar, vender e implantar locais de comunicação de informação em instituições;
- implantar programas de gerenciamento de informação e de informatização de unidades de informação (bibliotecas, museus, arquivos, centros de informação etc);
- preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica;
- administrar unidades de informação (bibliotecas, arquivos, centros de documentação etc.);
- editar revistas científicas;
- organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela (Le Coadic, 1997, p. 112-113).

O profissional de informação, como mão-de-obra qualificada, deve ter a formação adequada, estar inserido no contexto da informação, do conhecimento e das tecnologias de informação disponíveis, e também possuir competências exigidas pelas tarefas a desempenhar. A maioria dos textos que tratam de competências para profissionais de informação define, na verdade, um conjunto de tarefas a serem desempenhadas e não os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes na prática desse profissional. Essas competências podem ser agrupadas de várias formas, como por exemplo, em: tecnológicas (para organizar e recuperar informação), profissionais e sociais (para tratar a informação segundo a necessidade do usuário), e gerenciais (para gerir recursos e pessoas em processos informacionais). Dentre essas competências estão:

- na dimensão Saber: identificar a estrutura do conhecimento e da informação; desenhar e aplicar estratégias de busca avaliando o processo e os resultados da busca; localizar os recursos informacionais; interpretar e comunicar a informação; saber realizar uma síntese; desenvolver e melhorar serviços e produtos de informação; conhecer as características, potenciais e limites dos meios de comunicação, serviços e produtos de informação; avaliar necessidades de usuários de informação;

- na dimensão Saber-fazer: ser capaz de utilizar novos processos e instrumentos tecnológicos; usar intensiva e largamente o computador para processamento de dados, as redes de informação e comunicação, e a automação de processos produtivos; ser bons comunicadores; ter habilidades diretivas, organizativas, investigativas, criativas, legais e lingüísticas; saber escutar, antecipar-se, negociar, conduzir equipes, e ensinar; ser capaz de transferir o desenvolvimento cultural e social ao processo da produção e difusão da informação;

- na dimensão Saber-agir: demonstrar o valor agregado da informação; ser rigoroso, preciso, disponível, adaptável, autônomo, e motivado; ter espírito crítico; estar dedicado à excelência do serviço; ser inovador e buscar desafios e novas oportunidades; saber atuar como líder e dedicar-se à aprendizagem permanente; saber buscar associações e alianças; ter sensibilidade para a necessidade informacional dos usuários (Borges, 2004, p. 57; González e Tejada, 2004, p. 100-107).

Cota (2003, p. 56-58) pesquisou competências não-técnicas em tecnologia da informação (TI) junto a um grupo de 100 alunos de mestrado (também profissionais de TI) e a 129 funcionários de uma unidade organizacional. Ele identificou as

seguintes competências: coordenação de ações; trabalho em equipe; a aprendizagem contínua; participação em negócios, e o fomento ao empreendedorismo.

Palmeira (2004, p. 35) estudou as competências do analista de informação em uma unidade. O perfil formulado para o analista da informação foi: “uma mescla de características de outros profissionais, como por exemplo, o bibliotecário, o analista de sistemas, o analista de negócios, o especialista do conhecimento, e o analista de inteligência”. O analista de informação deveria tratar da coleta, classificação, armazenamento e recuperação da informação, que são funções de bibliotecário. Como analista de sistemas, ele deveria conhecer e ser capaz de utilizar ferramentas e tecnologias para o manuseio da informação. No papel de analista de negócios, ele poderia: desempenhar um adequado relacionamento com as pessoas e o conhecimento do ambiente de negócio onde a informação está inserida. E, como analista de inteligência, ele deveria produzir informações para a tomada de decisão.

6.3 – AS DEFINIÇÕES FORMULADAS PARA GUIAR A PESQUISA.

ATIVIDADE INTENSIVA EM INFORMAÇÃO: atividade realizada com base no ciclo de coleta, processamento, distribuição e uso de informações; valendo-se intensivamente das tecnologias da informação.

CICLO DA INFORMAÇÃO: ciclo que identifica as fases do trabalho com a informação: seleção, coleta, armazenamento, processamento, recuperação, distribuição e uso.

COMPETÊNCIA: conjunto de recursos e capacidades que pode ser colocado em ação nas situações práticas do trabalho: saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades), e saber-ser/agir (atitudes). Pode ser expresso por meio de comportamentos observáveis.

COMPETÊNCIA INFORMACIONAL: conjunto de competências colocado em ação nas situações práticas do trabalho com a informação, podendo ser relacionado às competências de um profissional da informação na sua *expertise* em lidar com o ciclo informacional, com os contextos informacionais e com a TI.

CONTEXTO INFORMACIONAL: contexto de comunicação da informação, onde acontece o ciclo informacional (influenciando seu fluxo e suas características). Pode corresponder a necessidades de diferentes tipos de informação: informação tecnológica, informação para negócios, informação científica etc.

INFORMAÇÃO: construção subjetiva empreendida pelas pessoas a partir de mensagens do ambiente, baseada em estados cognitivos, afetivos e situacionais.

INFORMAÇÃO CIENTÍFICA: aquela que pode ser conseguida como resultado de uma pesquisa científica sobre o assunto da supervisão de instituições financeiras ou sobre instituições financeiras em geral.

INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS: aquela que concorre para o desenvolvimento da atividade-fim e a tomada de decisão no contexto da SIIF, podendo ser internamente produzidas, buscada nos meios de comunicação em geral, ou fornecidas por outras organizações, supervisionadas ou não. Versa sobre mercados, estratégias de atuação, finanças e resultados, políticas etc.; e permitem avaliação do funcionamento de uma instituição financeira e suas possibilidades de continuar operando no mercado.

INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: informação que subsidia os processos organizacionais em quaisquer de suas fases, direta ou indiretamente inserida nas atividades rotineiras, objetivando possibilitar a tomada de decisão ou a ação em qualquer nível da pirâmide informacional da área na qual está inserida a atividade de SIIF.

INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA: toda informação que diz como fazer, como proceder para realizar as atividades necessárias para que a SIIF seja realizada. Pode referir-se aos processos, técnicas, metodologias, indicadores, indexadores e/ou sistemas utilizados na área financeira e os desenvolvidos pelos próprios supervisores.

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO: estado ou processo no qual alguém percebe a insuficiência ou inadequação dos conhecimentos necessários para atingir um objetivo ou solucionar um problema, e entende que a adição de informações à sua estrutura de conhecimento atual pode preencher as lacunas de conhecimento ou de sentido existentes. Essa percepção está composta por dimensões cognitivas, afetivas e situacionais.

PARÂMETROS INFORMACIONAIS: parâmetros que fornecem uma idéia a respeito da orientação informacional das pessoas ou grupos de pessoas num determinado ambiente, ou seja, fornecem uma idéia sobre como a informação e a tecnologia da informação são gerenciadas e como se desenvolvem comportamentos e valores adequados para lidar com a informação.

PROFISSIONAL DE INFORMAÇÃO: mediador da informação, possuidor de conhecimentos, habilidades, e atitudes apropriados para lidar com a informação e o

ambiente informacional. Ele gera conhecimento no seu local de aplicação, buscando agregar valor ao indivíduo e à organização. O acesso à informação ou a facilitação desse acesso é seu objetivo, podendo reunir as funções de registro, organização, recuperação, reprodução, disseminação, avaliação e gestão: é um profissional que possui competência informacional.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: conjunto de regras, procedimentos, técnicas, processos, meios e instrumentos que influi na arquitetura do conhecimento registrado (suporte, formato, conteúdo e tipo), incluindo: microeletrônica e computação (*hardware e software*), telecomunicações e radiodifusão e optoeletrônica. Essa tecnologia ajuda na seleção, coleta, armazenamento, processamento, recuperação, disseminação e uso de dados, informações e conhecimentos registrados.

SUPERVISÃO INDIRETA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: atividade que objetiva contribuir para a garantia da segurança e solidez do sistema financeiro por meio do monitoramento e análise constante dos riscos incorridos pelas instituições financeiras. Ela busca proporcionar uma base informacional para a inspeção direta das instituições financeiras e para a tomada de decisão e ação no âmbito da supervisão do sistema financeiro.

SUPERVISOR INDIRETO: Profissional que trabalha na supervisão indireta de instituições financeiras.

7 – REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.

Um referencial teórico-metodológico é formulado para indicar formas e meios a serem utilizados durante uma pesquisa para atingir os objetivos propostos. Constatou-se a existência de uma lacuna teórico-metodológica na literatura consultada e também a falta de bases ontológicas e epistemológicas claramente expressa para relacionar a construção teórica e a pesquisa empírica. Nesse capítulo será exposta a base ontológico-epistemológica considerada adequada para conduzir a presente pesquisa, tendo em conta a base teórico-conceitual, os objetivos da pesquisa, e as premissas iniciais adotadas.

7.1 – OS FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.

Ao estabelecer uma posição metodológica descreve-se tanto uma visão sobre a natureza da realidade como um conceito de pesquisa, ou um modo de se aproximar da realidade com o objetivo de gerar conhecimento sobre ela. Enquanto a posição metodológica se refere à forma de gerar conhecimento, a escolha de métodos e técnicas depende, segundo Zanelli (2002, p. 80), dos pressupostos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema de pesquisa.

Acredita-se que não se pode conhecer a realidade em toda a sua complexidade, mas pode-se gerar conhecimento sobre ela. Trata-se de uma aproximação interativa, um processo de comunicação, de geração e refutação constante de idéias a respeito do que se estuda, permitindo construir uma das versões possíveis para descrever os fatos observados. Esse processo não se efetiva por meio de medidas, mas de parâmetros e indicadores, e/ou por uma construção teórica. Essa construção teórica é subjetiva e interpretativa, mesmo estando baseada em informações geradas a partir de dados objetivos provindos dos sujeitos e do ambiente de pesquisa. Ela também está impregnada das características de quem a formula, no caso o pesquisador, ainda que minimizada: sua história intelectual e social, sua estrutura cognitiva e psicológica, sua experiência profissional⁴².

Para os autores consultados na revisão de literatura, o estudo dos temas abordados envolve o entendimento da experiência das pessoas, o que pode ser conseguido por meio de narrativas, entrevistas qualitativas e observação para compreender o papel e o valor que a informação tem para elas em sua atividade.

⁴² - Segundo Clegg e Hardy (2001, p. 329), um olhar mais reflexivo sobre o relacionamento entre a teoria e a prática é importante porque o que é relevante para os pesquisadores nem sempre é relevante para os profissionais que trabalham em organizações. É nesse sentido, também, que a presente pesquisa busca convergências teóricas mais que paradigmas, e uma interligação entre a construção teórica e a prática empírica. A importância teórica do estudo para as áreas de pesquisa envolvidas é tão relevante quanto o interesse que ele desperta nos sujeitos de pesquisa, que também estão interessados em construir conhecimento e consolidar suas práticas de trabalho.

Segundo Wilson (2002, p. 4), isso sublinha aspectos de uma abordagem qualitativa em Ciência da Informação.

As metodologias qualitativas parecem mais eficientes e adequadas para a natureza do objeto das ciências de informação, estimulando um desenvolvimento teórico mais abrangente e coerente com a realidade social em que se inserem os usuários e a informação que utilizam. Parecem, também, particularmente apropriadas para o estudo das necessidades informacionais porque a preocupação é: descobrir os fatos da vida cotidiana das pessoas; entender as necessidades que pressionam indivíduos em direção a um comportamento de busca de informação; tentar compreender o significado da informação na vida cotidiana dessas pessoas; e finalmente, entendendo melhor os usuários, poder formular uma teoria sobre seu comportamento de busca e do uso da informação (Wilson, 2000a, p. 15; Souza, 1989, p. 18). Algumas posições metodológicas presentes nos estudos alternativos de necessidades e usos da informação podem ser resumidas conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – Metodologias de Identificação de Necessidades de Informação das Abordagens Alternativas segundo Dervin e Nilan.

ABORDAGEM	METODOLOGIA
Abordagem do Valor Adicionado	O usuário descreve situações-problema cognitivamente e situacionalmente ligando-as a diferentes traços informacionais por meio de descrições. Pode-se usar: pessoas (entrevistas); e/ou sistemas como fonte de informação. Alguns autores valem-se de procedimentos técnicos de análise de descrição de documentos advindos da psicologia cognitiva.
Abordagem da Construção de Sentido	Coletam-se declarações dos usuários por meio de entrevistas e analisam-se os conteúdos (indutivamente e dedutivamente) de uma situação-lacuna-uso. As lacunas são operacionalizadas como questões, codificadas em categorias, retirando os elementos universais que as idéias humanas precisam para construir um guia para seus movimentos.
Abordagem da Anomalia dos estados de conhecimento	O usuário é levado a descrever a natureza da situação problemática que o leva a procurar informação e que tipo de informação gostaria de ter. A entrevista não estruturada busca descrições que são analisadas por computador para descobrir ocorrências estatísticas de palavras e quadros de associação. Há emergência de redes gráficas baseadas na frequência de uso de raízes de palavras e no grau em que diferentes raízes ocorrem nas declarações do problema próximas umas às outras.

Fonte: Dervin e Nilan (1986, p. 19-24).

Nos fundamentos das metodologias descritas no Quadro 14, podem ser divisados elementos como a percepção do usuário em seu aspecto subjetivo (aspectos cognitivo e emocional) e a consideração das situações como específicas ou singulares (aspecto situacional). Mas a primeira preocupação é colocar o próprio usuário no centro do processo de pesquisa e buscar um meio para que se possa entendê-lo.

Taylor (1996, p. 2-4) abordou o valor adicionado sob a perspectiva da *praxis* da organização e do processamento e provisão de informações, contrapondo-se, principalmente, a teorias provenientes das áreas de economia e administração.

Belkin (1980, p. 136-140) não expressa, nos trabalhos consultados, as posições filosóficas das quais deriva sua idéia sobre a “anomalia dos estados de conhecimento”.

Kuhlthau (1988, p. 3) baseou suas pesquisas no construtivismo (abordagem advinda da psicologia cognitiva). Sua metodologia busca por “teorias” que surjam de situações da vida real. Uma abordagem semelhante foi utilizada por Soares (2003, p. 54-68), que esclarece que os autores que a têm usado foram influenciados por diversas linhas de pensamento. A idéia principal é poder fundamentar uma teoria em dados coletados e analisados sistematicamente e não em outras teorias previamente consideradas. Enquanto Kuhlthau lança mão de múltiplos métodos na busca de uma descrição multivariada como base para formular conclusões, Soares privilegiou a entrevista como forma de coleta de dados.

Dervin (2003, p. 8-11 e 1999, p. 723-732) usa uma abordagem baseada na comunicação com foco no significado, envolvendo a prática e a capacidade de expressão (verbalização). Seus fundamentos filosóficos são: o objetivo, o factual, e a capacidade de articulação clara. Denominando-se pós-construtivista, a autora enfatiza a interdisciplinaridade como forma de combater a insularidade do discurso da comunidade acadêmica e atingir consenso teórico. Ela diz considerar o conjunto mente-corpo-coração, mas restringe a expressão pessoal à verbalização, resumindo a experiência às suas articulações lógicas expressáveis, consideradas reais e claras. Questões que surgem: todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressão? Toda experiência pode ser expressa? Ademais, a informação é uma construção subjetiva e a racionalidade humana é limitada, como lembra Simon (1979, p. 78). Tal posicionamento metodológico restringe-se aos aspectos objetivo e verbal, deixando de lado os aspectos subjetivos e interpretativos que poderiam levar a métodos diferentes de pesquisa.

Segundo pesquisa de Oliveira e Santana (2005, p. 7), as abordagens metodológicas em Ciência da Informação se deslocaram da tendência quantitativa para a qualitativa/descritiva e para a conjugação qualitativa/quantitativa. De acordo com as autoras, isso caracterizou um novo caminho de construção do conhecimento na área. Ressalte-se que o estudo foi restrito aos trabalhos apresentados no V ENANCIB⁴³. Uma observação a ser feita é que a autora utilizou uma classificação que coloca num mesmo conjunto posições metodológicas, como a fenomenologia e a etnografia, e métodos empíricos, como a observação e a análise de tarefas. O estudo não apontou formas de construção de conhecimento utilizadas durante as pesquisas,

⁴³ - ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação.

provavelmente devido ao universo da pesquisa e, também, porque no espaço de um artigo nem sempre se especificam completamente as posições metodológicas.

Wilson (2002a, p. 2-5) considera que, na área de CI, tem havido a mudança de um modelo predominantemente positivista para uma perspectiva fenomenológica⁴⁴. Segundo o autor, a fenomenologia busca entender como pessoas constroem significado e o conceito chave é a intersubjetividade. Entende-se que o mundo é experienciado com os outros e por meio dos outros, o que torna a nossa experiência no mundo intersubjetiva. Os pensamentos são baseados em experiências intersubjetivas e os significados que criamos estão enraizados na ação humana. Segundo Wilson (*op.cit.*), a entrevista qualitativa, entendida como uma forma de observar o usuário no seu ambiente, seria o “método fonte” na fenomenologia para entender o comportamento individual. Esse posicionamento é similar ao de Dervin (*op. cit.*), parecendo refletir fundamentos na objetividade e na verbalização similares aos de Dervin.

O termo pesquisa qualitativa tem sido aliado, na maior parte da literatura pesquisada, a um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível, transformando-o numa série de representações, que incluem anotações de campo, entrevistas, conversas, fotografias, e notas pessoais. A palavra qualitativa implica ênfase em processos e significados que não são experimentalmente examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Procura-se compreender a experiência social e como seus significados são criados. Outra característica comum da pesquisa qualitativa tem sido o número relativamente pequeno de participantes (Wilson, 2002, p. 4; Zanelli, 2002, p. 82; Denzin e Lincoln, 2000, p. 4 e 13).

De acordo com os autores abordados, os métodos utilizados para a coleta de dados parecem ter importância definidora. As abordagens posicionadas como qualitativas, em sua utilização na Ciência da Informação, definem-se pelo uso de métodos para coletar dados empíricos, considerados qualitativos, para propor explicações sobre o comportamento dos usuários de informação. Não há esclarecimento sobre posições epistemológicas ou sobre a construção do conhecimento durante e por meio da pesquisa. O próprio conceito de pesquisa parece estar ligado à idéia do método utilizado como forma de validação, não havendo expressão clara e específica dos processos de construção teórica acerca da

⁴⁴ - Esse tipo de posição foi rebatido por Sandstrom e Sandstrom (1995, p.3-5) que discutem a contraposição entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, denominada positivista. Para esses autores a área de Ciência da Informação tem se equivocado nas suas afirmações e usos de posições metodológicas, embora considerem que a pesquisa qualitativa tem imensas contribuições a trazer à área e que seu uso tem sido cada vez mais importante e frequente.

informação gerada pelos instrumentos de pesquisa. Parece existir uma divisão entre o teórico e empírico na elaboração conceitual. A visão cartesiana, que separa mental e físico (mente e corpo) ainda não foi abandonada. Isso impede que se considere a pesquisa como um processo de interação e/ou comunicação entre o teórico e o empírico, e a construção de conhecimento como uma forma interpretativa e construtiva de relacionar os momentos teóricos e empíricos em uma pesquisa.

Do ponto de vista do presente estudo, considera-se importante enxergar o processo de pesquisa como uma construção de conhecimento; como um processo de interação formado por todas as idéias, métodos e técnicas, e pelos dados e informações gerados durante a pesquisa. Pode-se partir de um referencial prévio ou permitir que a construção teórica surja durante o processo, sem que ela seja proveniente de e/ou validada pelos métodos utilizados. O importante é a forma de construção das relações teóricas estabelecidas durante todo o processo de pesquisa, mesmo que se tenha escolhido partir de um referencial previamente estabelecido.

Com relação ao tema competências, as pesquisas também costumam ser classificadas como qualitativas com referência ao método e à forma de coleta de dados. Trata-se, em grande maioria, de estudos de caso que consideram determinadas empresas ou grupos de empresas, e determinados tipos de profissionais em empresas específicas ou não. O corpo teórico ainda está disperso, mas parece seguir os mesmos métodos de pesquisa, dentro de um quadro teórico-metodológico semelhante ao utilizado pelas pesquisas da área de CI.

Em razão da análise dos estudos consultados e das bases teóricas estabelecidas para a presente pesquisa, buscou-se uma posição ontológico-epistemológica que sublinhasse a importância da construção do conhecimento durante o processo de pesquisa. Considerou-se que a lacuna existente na produção acadêmica com relação ao tema estudado tornava necessária uma elaboração teórica constante e ao longo de todo o processo de pesquisa para que a complexidade do tema e do ambiente fosse paulatinamente apreendida. As idéias de González Rey foram utilizadas como fonte para obtenção dessa base ontológico-epistemológica.

Para González Rey (2005, p. 89), o objetivo central da pesquisa é a construção de “modelos teóricos compreensivos” e com valor explicativo sobre sistemas complexos. A explicação buscada não é causal, mas um sistema de argumentações sobre a organização do sistema estudado. Trata-se de uma base ontológica subjetivo-interpretativa “... à qual temos acesso apenas por meio dos modelos teóricos que nos proporcionem visibilidade progressiva sobre o sistema

estudado, sem, no entanto, esgotarem-no”. A base ontológica utilizada por González Rey tem a subjetividade como conceito e os sentidos subjetivos como unidade constitutiva essencial. Estes sentidos subjetivos expressam a diversidade de aspectos objetivos da vida social que concorrem para sua formação. O autor considera que a subjetividade acrescenta uma dimensão qualitativa às ciências antropossociais que não está presente nas outras ciências. De acordo com os aspectos subjetividade e singularidade, já percebidos também nas pesquisas em CI, inferiu-se que esta base ontológica poderia ser utilizada em pesquisas da área.

A essa base ontológica associa-se uma idéia de pesquisa qualitativa que não se define pela utilização de métodos e instrumentos, e sim por uma “base epistemológica qualitativa”. A epistemologia qualitativa, para (González Rey, 2000, p. 65), apóia-se num conjunto de princípios gerais de construção do conhecimento, entre os quais o autor ressalta três: o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento; o papel do singular no processo de produção desse conhecimento; e o caráter interativo da produção do conhecimento.

O caráter construtivo-interpretativo implica entender o conhecimento como produção (construção) e não como apropriação linear da realidade apresentada, o que orienta a metodologia para a construção de “modelos compreensivos” sobre o que se estuda. A legitimação do singular implica considerar a pesquisa como produção teórica: uma construção permanente de “modelos” de inteligibilidade que dão consistência a um campo ou problema na construção do conhecimento, legitimando a informação proveniente do caso singular. O caráter interativo da produção do conhecimento permite conhecer como as condições objetivas afetam as pessoas. Implica compreender a pesquisa como um processo de diálogo, a comunicação como via privilegiada para conhecer as configurações, e os processos de sentido subjetivo que caracterizam os indivíduos (González Rey, 2005, p. 5-16).

A investigação qualitativa é um processo de comunicação contínuo e progressivo entre o investigador e os sujeitos investigados, em cujo curso se desenvolve em complexidade e profundidade a informação produzida. Isso é essencial para a definição dos indicadores que estarão na base da construção teórica a ser produzida. A construção teórica é um processo ativo do investigador sobre uma realidade que se faz inteligível nos termos da teoria utilizada por ele. Contudo, essa construção teórica não se subordina à teoria base, e expressa seu potencial contraditório no curso da própria construção. A investigação qualitativa substitui “respostas” por construção, “verificação” por elaboração, e “neutralidade” por participação. Não é o empírico que determina o saber. A produção de idéias que se

dá no momento de interação com a realidade faz parte da construção do conhecimento (Bruno-Faria, 2004, p. 122-123; González Rey, 2000, p. 66).

A validade científica da pesquisa também tem seu conceito modificado. A cientificidade de uma construção teórica passa a ser definida por sua capacidade para inaugurar “zonas de sentido” que crescem e se desenvolvem diante dos desafios do avanço do modelo teórico em questão, em suas diferentes confrontações com o momento empírico, no curso de uma linha de pesquisa⁴⁵. O rigor na condução de estudos qualitativos é dado, nessas condições, pela clareza e seqüência lógica das decisões de coleta, pela utilização de métodos e fontes variadas, e pelo registro cuidadoso do processo de coleta, organização e interpretação (Zanelli, 2002, p. 83; González Rey, 2000, p. 81).

Considerou-se o ponto de vista de González Rey como adequado para o desenvolvimento da presente pesquisa porque este autor expressa uma posição ontológico-epistemológica coerente com a que é buscada: expressão de uma construção teórica em interação com momentos empíricos, onde se buscam novas formas para construir conhecimentos a serem utilizados em novas pesquisas. Nesse referencial, a utilização ou não de um marco teórico inicial é uma opção do pesquisador; o que importa são os novos “espaços de realidade” analisados. Os métodos usados representam um conjunto de meios que possibilita aproximar-se dos sujeitos de pesquisa. Os instrumentos de pesquisa são formas de geração de informação sobre esses sujeitos possibilitando ao pesquisador uma reflexão sobre a realidade.

7.2 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.

O marco teórico da pesquisa e as definições presentes no Capítulo 6 foram estabelecidos com o intuito de serem parte de uma construção teórica a ser elaborada, considerando-se a interação com o momento empírico como um dos momentos do processo. Não se pretendeu testar ou elaborar modelos no sentido de oferecer uma visão geral e universal dos temas estudados, mas entender os fenômenos no ambiente considerado em sua singularidade. A presente pesquisa poderia ser caracterizada como qualitativa com propósitos descritivos que, segundo Cassel e Symon (1995, p. 1), é um marco apropriado ao tipo de questão de pesquisa

⁴⁵ - As zonas de sentido são novas formas de sentido (espaços de realidade) interpretadas pelo pesquisador. Considera-se a realidade como um sistema interno e as práticas de pesquisa como algo constitutivo e constituinte dos campos de estudo. A única maneira de construir um espaço de realidade como conhecimento é valer-se de práticas científicas como fundadoras de novos espaços da realidade. Nesses espaços, a complexidade da realidade é suscetível, por meio das práticas científicas, de multiplicar-se em várias formas de inteligibilidade. Mas, embora nos permitam visualizar a realidade, o fazem de modo limitado por causa dos próprios meios utilizados (González Rey, 2005, p. 9).

que tem foco no processo organizacional e na tentativa de entender experiências de trabalho do indivíduo e do grupo⁴⁶.

O presente estudo utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que é uma escolha sobre o que será estudado mais que uma escolha metodológica, sublinhando o aspecto do singular na construção do conhecimento. O estudo de caso é uma estratégia típica das abordagens qualitativas, sendo caracterizado pela análise aprofundada de uma unidade (indivíduo, grupo ou organização), de uma ou poucas instâncias de um fenômeno social, ou definido pelo interesse em casos individuais. Ele está centrado naquilo que pode ser aprendido em um caso (ou casos) singular (es); não nos métodos de pesquisa usados. É um princípio estratégico cuja geração de dados típica é a entrevista, mas que não se prende a técnicas específicas. O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma variedade de evidências (documentos, artefatos, entrevistas e observações) (Yin, 2005, p. 26-27; Babbie, 2004, p. 293; Bruno-Faria, 2004, p. 127; Stake, 2000, p. 435; Wang, 1999, p. 79).

O tipo de dado produzido num estudo de caso o caracteriza, podendo existir três tipos de orientação: o etnocaso produz etnodados, sendo orientado para representar a realidade dos participantes conforme vivenciada por eles; o caso generalizável é voltado para proposições teóricas generalizáveis; e o caso exemplar normalmente é apresentado a participantes organizacionais trabalhando em problemas, processos ou soluções quase universais que são relevantes para a maioria das organizações (Stablein, 2001, p. 77-80). Pode-se dizer que o presente estudo está caracterizado pelos etnodados, que têm como foco realidades complexas tentando retratá-las sob o ponto de vista dos sujeitos de pesquisa. A informação, as necessidades de informação, e o desenvolvimento de competências são elementos complexos de uma realidade ainda mais complexa, na qual se inserem as instituições financeiras. A presente pesquisa tenta identificar como os profissionais estudados constroem sentido em sua atividade e como expressam suas necessidades.

A atividade estudada é única em cada país e organização onde é realizada, assim a pesquisa poderia ser efetuada escolhendo-se um formato: um dos países

⁴⁶ - Segundo Babbie (2004, p. 89 e 282), um dos propósitos da pesquisa é descrever, acurada e precisamente, uma ampla variedade de características de situações e eventos. Outros dois propósitos principais são explorar e explicar. Yin (2005, p. 25-28), diferentemente de outros pesquisadores, considera que o estudo de caso pode ser desvinculado da classificação “estudo qualitativo”. Não é o tipo de evidência (qualitativa ou quantitativa) que diferencia o estudo de caso, ele representa uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Sua escolha como estratégia de pesquisa depende da questão de pesquisa, do controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais, e do foco em fenômenos históricos. O estudo de caso é uma estratégia mais interessante: para questões de pesquisa que envolvem as perguntas “como” e “porque”, e ao serem examinados acontecimentos contemporâneos dentro do seu contexto real, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

onde é realizada e a organização responsável; uma das formas pelas quais ela é realizada em diversos países e diversas organizações; diversos países e diversas organizações; diversas formas em diversos países. Foi tomado, para o presente estudo, o caso do Brasil, onde a organização responsável é o Banco Central do Brasil. Outros países e organizações poderiam ter sido examinados, dependendo do objetivo da pesquisa e do financiamento disponível. Foi escolhido somente o caso do Brasil, constituindo-se a presente pesquisa em marco inicial de referência dada a lacuna de conhecimento verificada nos temas abordados com relação à atividade pesquisada.

7.3 – AS PREMISSAS DA PESQUISA.

O conceito de pesquisa em uma abordagem epistemológica qualitativa trata a elaboração teórica e a verificação empírica como momentos de mesma importância, alternados ou mesmo simultâneos. Nesta abordagem, um estudo ganha validade pela rigorosa descrição das etapas, formulações, e resultados obtidos durante o processo de pesquisa. A validade se expressa pela construção teórica final, que tem valor, em sua singularidade, pelo seu poder explicativo frente ao problema estudado.

Ao tentar entender as experiências das pessoas no mundo, pode-se partir de um referencial primário, considerando-o ponto inicial de estudo, diante da caracterização do problema de pesquisa. A revisão de literatura e a experiência da pesquisadora permitiram estabelecer algumas premissas iniciais nas quais se baseou a fase empírica pesquisa:

- 1 – a atividade de supervisão indireta de instituições financeiras tem as suas necessidades informacionais ligadas aos fatores críticos de sucesso que afetam esta atividade;
- 2 – o tipo e as características da atividade e da organização na qual está inserida a população estudada, o comportamento dos profissionais observados, sua posição hierárquica na atividade e na organização, bem como as tecnologias de informação disponíveis e/ou utilizadas influenciam a percepção das necessidades de informação, conforme sugerido nos construtos expressos pelas Figuras 14, p. 106 e 15, p. 111;
- 3 – o tipo e as características da atividade e da organização, o comportamento dos profissionais observados, sua posição hierárquica na atividade e na organização, bem como as tecnologias de informação disponíveis e/ou utilizadas também influenciam o tipo de competência a ser desenvolvida para a

realização das tarefas diárias e solução dos problemas encontrados, conforme sugerido nos construtos expressos pelas Figuras 16, p. 113 e 17, p. 119;

4 – um quadro conceitual inicial possível para estudar as necessidades e as competências informacionais para a atividade de SIIF e para os profissionais que a exercem pode ser desenvolvido a partir da junção das abordagens consideradas nos construtos e definições propostos que envolvem os seguintes autores: Choo (2006); Wilson (2000a); Daft e Lengel (1996); Moresi (2001); Urdaneta (1992); Ponjuán Dante (1998); Miranda e Simeão (2002); Le Boterf (2003); Zarifian (2001).

8 – DELIMITAÇÃO DA PESQUISA EMPÍRICA.

8.1 – OBJETO DA PESQUISA.

O objeto de estudo da presente pesquisa consistiu da atividade de Supervisão Indireta de Instituições Financeiras no Brasil e dos profissionais que a exerciam. Essa atividade costuma estar a cargo de um órgão, normalmente governamental, em cada país onde é realizada. No caso do Brasil, o órgão responsável é o Banco Central do Brasil (atribuição legal). Mais especificamente, a atividade está a cargo de uma unidade organizacional que conta com profissionais especializados, e cujas necessidades de informações e competências informacionais foram estudadas.

Os profissionais foram considerados em sua individualidade, porque as necessidades de informação e as competências são, sobretudo, individuais. Mas a relação indivíduo-grupo também foi levada em conta. Considerou-se que o ambiente externo afeta indiretamente a população pesquisada, porque exerce influência sobre a organização na qual o profissional supervisor está inserido. Ou seja, as influências externas são “filtradas” pela estrutura organizacional até que cheguem ao supervisor em suas tarefas diárias, sob o comando, principalmente, da primeira linha de decisão que é a Diretoria, no âmbito da organização.

Adotou-se, assim, a própria organização como contexto, considerando que ele influi em termos de cultura, normas, procedimentos, e também pelos “filtros informacionais” que impõe no exercício da atividade dos profissionais considerados⁴⁷. O ambiente organizacional imediato é a Subdivisão, onde são realizadas as tarefas. Este, por sua vez, é envolvido por ambientes maiores que são a Divisão, o Departamento e a Diretoria; onde também são planejadas, analisadas e decididas as ações sobre a supervisão indireta em última instância.

8.2 – O CONTEXTO DE PESQUISA.

No Brasil, o Banco Central do Brasil (Bacen) conduz a supervisão indireta por meio do Departamento de Supervisão Indireta e Gestão de Informações (Desig). O Bacen tem uma estrutura hierárquica e departamental. O *locus* de pesquisa é a Subdivisão, onde os profissionais atuam e as tarefas específicas são realmente realizadas (Brasil, 2003a, p. 51-81). A organização contexto da pesquisa, seu

⁴⁷ - Essa possibilidade de escolha pode ser apoiada pela noção expressa por Taylor (1986, p. 34-35) de que é o ambiente de uso da informação que define o conjunto de elementos que afeta o fluxo da informação e que determina o valor da informação num contexto. As organizações provêm o contexto e estabelecem as tarefas e responsabilidades nas quais os problemas e as NI são gerados. O ambiente de uso da informação para supervisão indireta é a área de supervisão, dentro da organização responsável por essa atividade. Assim, a própria organização poderia ser considerada como ambiente de uso da informação para supervisão indireta.

histórico e atribuições e a atividade objeto de pesquisa tem as características descritas a seguir.

8.2.1 – O Banco Central do Brasil.

O Bacen é uma instituição pública ligada ao Poder Executivo, cujos deveres são definidos pela administração governamental. Ele foi criado em 31 de dezembro de 1964, com a promulgação da Lei nº 4.595, como uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional⁴⁸. A instituição dividiu algumas funções com o Banco do Brasil até o final dos anos 1980, o que trouxe problemas de identidade, estrutura e pessoal. O Bacen passou por várias reformas administrativas na tentativa de resolver estes problemas, mas desde o começo havia excessivo número de níveis hierárquicos e burocratização do processo decisório. Outras características culturais, como autoritarismo e personalismo, influíram no histórico da instituição. No entanto, o Bacen era conhecido como “ilha de excelência” em termos de serviço público pela qualidade dos serviços e do corpo funcional (Ventura, 1999, p. 67-73).

Em 1988, a Constituição Federal do Brasil estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, ocasionando mudanças estratégicas. Destacam-se o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda; exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal dos nomes indicados para os cargos de presidente e diretores da organização; e vedação da concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro Nacional⁴⁹. Em 1996, também houve mudança do regime jurídico do pessoal do Bacen, trazendo alterações organizacionais e funcionais. Após essa data houve redução quantitativa do quadro de pessoal, inclusive de ocupantes de postos-chave. Isso ocasionou mudanças qualitativas em termos de perda de capital intelectual. Um lado positivo foi a renovação da gerência, o que alterou parcialmente processos de decisão, perfis de liderança, e valores, segundo Ventura (1999, p. 73).

A história do Bacen foi construída de forma lenta e negociada. A instituição foi assumindo as funções próprias de autoridade monetária e se fortalecendo como órgão governamental ao longo do tempo. Isso deixou reflexos na cultura da organização, afetando sua estrutura e a formação de seu pessoal. Houve várias reformas administrativas ao longo do tempo, influenciadas por características ambientais e diretrizes governamentais. Sobretudo, marcadas por “eventos relevantes” ocorridos em determinados períodos como, por exemplo, planos

⁴⁸ - Uma autarquia é um serviço estatal descentralizado dotado de autonomia administrativa e financeira, instituído por lei, para realização de fins bem determinados (Sanches, 2004, p. 40).

⁴⁹ - Aqui o uso do termo competência refere-se ao significado jurídico, ainda corrente em textos jurídicos e legais.

econômicos governamentais e suas conseqüências no desenho do sistema financeiro nacional. Mesmo com várias adaptações estruturais o marco organizacional da instituição permaneceu mais ou menos o mesmo. A organização é dividida em departamentos, por funções. Os traços culturais herdados de sua criação durante o período militar ainda subsistiam até a década de 1990: alta formalização; especialização elevada; centralização do processo decisório; hierarquia excessiva; conservadorismo; dificuldade de intercâmbio de informações e experiências. Mas essas características culturais apresentadas pela organização também podem ser apontadas como típicas da sociedade brasileira (Santos, 2001, p. 98-118 e 143; Silva, 1997, p. 26)⁵⁰.

A missão institucional do Bacen está composta de duas partes: uma é assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda; outra é garantir a solidez e segurança do sistema financeiro nacional. Em suas orientações estratégicas, destacam-se os macroprocessos: formulação e gestão das políticas monetária e cambial compatíveis com as diretrizes do governo federal; administração do sistema de pagamentos e do meio circulante; e regulação e supervisão do sistema financeiro nacional. As diretrizes propostas para o trabalho da organização são: orientação para o cidadão e o controle social; qualidade das informações e do gasto público; descentralização; ênfase nos resultados.

Na época de realização da pesquisa, o Bacen estava estruturado em: uma Diretoria Colegiada, 33 Unidades-Sede, Unidade Especial, 9 Gerências Administrativas Regionais, todas divididas em Departamentos. A Diretoria Colegiada é composta pelo presidente, e oito diretores responsáveis pelas seguintes áreas: Política Econômica; Política Monetária; Assuntos Internacionais; Estudos Especiais; Administração; Normas e Organização do Sistema Financeiro; Fiscalização; Liquidações e Desestatização. Do total, nove unidades operacionais dedicavam-se a atividades-meio e/ou suporte como: gestão de pessoas, planejamento e orçamento, administração financeira interna, tecnologia de informação, recursos materiais e patrimônio, e gerência de projetos. As outras 24 eram unidades-fim, que exerciam

⁵⁰ - A organização estudada ainda poderia ser definida da forma como a descreveu Weber (1964, p. 333-4): a autoridade é exercida pela "competência" legal e as pessoas seguem os seguintes critérios: estão sujeitas a uma autoridade com respeito unicamente às obrigações impessoais oficiais; estão organizadas em uma hierarquia claramente definida; cada posto de trabalho tem uma esfera de competência legal claramente definida; há livre seleção de pessoal; a seleção de candidatos é feita base em qualificações técnicas; a remuneração é feita por salários fixos em dinheiro e estabelecida de acordo com a hierarquia e com a responsabilidade da posição e requerimentos do posto; a ocupação oficial é tida como única; existe uma carreira com um sistema de promoções por tempo, experiência ou ambos; o trabalho oficial é inteiramente separado da propriedade de meios administrativos e sem apropriação da posição; há sujeição a uma disciplina de conduta com controle estrito e sistemático. O termo competência utilizado por Weber significa posição legal oficialmente estabelecida, o conceito jurídico primário do termo.

tarefas referentes ao macro processos estabelecidos. As unidades do Bacen agem por meio da sede, em Brasília, e das gerências administrativas regionais espalhadas em nove capitais brasileiras. As gerências administrativas regionais têm caráter mais executivo, estando subordinadas administrativa e tecnicamente às unidades centrais.

8.2.2 – A Diretoria de Fiscalização.

Com relação à parte da missão do Bacen ligada à estabilidade e segurança do sistema financeiro, há um ciclo de acompanhamento das instituições financeiras (IF) que se inicia com a entrada dessas IF no sistema financeiro até a sua possível saída do sistema. Considerando todo este ciclo, existiam, à época da pesquisa, três diretorias em funcionamento, contando com nove unidades operacionais. Essas diretorias e suas unidades operacionais cuidavam da organização e regulação, da inspeção e monitoramento, e dos processos de liquidação do sistema financeiro brasileiro. A supervisão do funcionamento das IF (fiscalização e monitoramento) estava a cargo da Diretoria de Fiscalização (Difis), cujo objetivo declarado era assegurar que a regulação e a fiscalização do sistema financeiro observassem padrões e práticas internacionais.

Nessa diretoria estavam localizadas as unidades que cuidavam de combate a ilícitos financeiros e processos punitivos, monitoramento de operações cambiais e capitais internacionais, controle de gestão e planejamento da supervisão; e três unidades responsáveis pela fiscalização direta e indireta das IF. O Departamento de Supervisão de Bancos e Conglomerados Bancários cuidava da inspeção direta das instituições bancárias e conglomerados em funcionamento no país. O Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não-Bancárias e de Atendimento de Demandas e Reclamações cuidava da inspeção direta das cooperativas e instituições não-bancárias. O Departamento de Supervisão Indireta e Gestão da Informação (Desig) cuidava da supervisão indireta das instituições bancárias e não-bancárias, e da gestão das informações fornecidas pelas IF ao Bacen.

8.2.3 – O Departamento de Supervisão Indireta e Gestão da Informação.

No acompanhamento do sistema financeiro e das atividades do mercado financeiro, a atuação da supervisão de IF está fundamentada na análise de informações, documentos, relatórios e análises estatísticas encaminhadas ao Banco Central por exigência regulamentar, bem como em outras informações disponíveis na instituição. A supervisão indireta responsabiliza-se pelo monitoramento contínuo e sistemático das informações disponíveis, bem como na análise de ocorrências que influenciem a situação econômico-financeira das IF. Para tanto, são realizadas

atividades voltadas para a detecção de situações que representem (ou possam vir a representar) perdas expressivas para as instituições e/ou provoquem instabilidade nos mercados, de tal forma que seja possível detectar tendências e adotar, preventivamente, medidas saneadoras (Brasil, 2003a, p. 45-75).

No Brasil, o acompanhamento das IF era exercido, inicialmente, apenas pelo pessoal de supervisão direta. Esse trabalho era fundamentado nas informações contábeis e outros relatórios encaminhados pelas instituições ao Bacen, tratadas por sistemas informatizados, como base para a inspeção *in loco*. O uso de monitoramento indireto era restrito à situação econômico-financeira das IF, sendo incompleta em relação ao monitoramento dos mercados e dos riscos, em decorrência da limitação das informações disponíveis. Identificada a necessidade de acompanhar com maior rigor a ocorrência de riscos, foi criada uma unidade organizacional com o objetivo de acompanhar indiretamente as operações das IF no mercado⁵¹.

Um dos motivos que ocasionou essa mudança de atuação foi a ocorrência de turbulências no mercado financeiro internacional ao longo do segundo semestre de 1998, com reflexos no Brasil em 1999. Devido a isso, quase uma centena de inspetores teve que ser designada para coletar informações e analisar os impactos das oscilações das taxas de juros e de câmbio na situação patrimonial e na liquidez das IF. Esse fato levou a uma ampla reavaliação do sistema de supervisão durante o primeiro trimestre de 2000. Foi identificada a necessidade de ampliar o escopo das informações, visando atender não só a área da supervisão, mas também outras áreas do Banco Central. Ao mesmo tempo, foram desenvolvidos estudos sobre as informações necessárias e os meios para a sua obtenção de forma sistemática e tempestiva. Foram também desenvolvidos sistemas para coletar, tratar e analisar essas informações (Brasil, 2003a, p. 45-75).

Em 2000, foi criado o Departamento de Supervisão Indireta, que se tornou depois o Departamento de Supervisão Indireta e Gestão de Informações (Desig). Ele se tornou responsável pela tarefa de acompanhar indiretamente o sistema financeiro e suas instituições. As atividades de verificação dos limites operacionais estabelecidos em normas e a análise de informações sobre o mercado financeiro e

⁵¹ - Dentre esses sistemas, pode-se destacar: o Sistema INDCON – cálculo eletrônico e análise de indicadores previamente definidos; e o Sistema Sentinela – análise contábil-financeira, com detecção automática de ocorrências contábeis. Em 1998 foi criada a Consultoria de Pesquisa e Estudos Especiais (Copes), que inicialmente monitorava a atuação e as carteiras de títulos de renda fixa das instituições, mas estendeu as suas atividades para a análise do risco de mercado. Em 1999, foi criada a Coordenação da Central de Risco de Crédito (Cocer), com o objetivo de sistematizar a análise e o acompanhamento do risco de crédito com base nas informações disponíveis no sistema Central de Risco de Crédito (SCR) (Brasil, 1993, p. 16; 1994a, p. 10; 2003a, p. 73-74). Isso foi o embrião da supervisão indireta.

seus produtos foram incrementadas. No decorrer do processo de desenvolvimento do sistema de acompanhamento indireto foram ampliadas as fontes de informação e criados novos procedimentos de monitoramento e análise. Essas informações e sistemas passaram a ser utilizados em simulações e testes de *stress* para avaliar o impacto de quaisquer mudanças nas condições de mercado, e possibilitar uma atuação tempestiva e direcionada da supervisão direta. Essas análises também podem ser fornecidas para outras áreas do Bacen além da área de supervisão.

O Desig foi escolhido como ambiente de pesquisa porque suas atividades estão ligadas intensivamente à informação e ao fornecimento de produtos e serviços de informação. O grande volume de dados e informações recebido pelo Bacen é administrado, na sua grande maioria, por programas automatizados que podem ser recuperados em estações locais de trabalho. Esses dados e informações são enviados eletronicamente ao Bacen por meio do Sistema de Informações Banco Central (Sisbacen), pela Internet e outros meios eletro-eletrônicos, ou ainda por documentos impressos. As principais funções da supervisão indireta são:

- monitorar o atendimento à regulamentação em vigor e possíveis discrepâncias a serem investigadas de forma aprofundada por meio da inspeção direta;
- analisar as instituições individuais, tanto em relação a suas tendências quanto em comparação a instituições similares ou a segmentos do sistema financeiro brasileiro, para identificação de tendências desfavoráveis na situação econômico-financeira de uma instituição, que possam recomendar uma análise aprofundada ou outras ações fiscalizadoras;
- analisar o desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro como um todo, para identificar eventos aos quais a Diretoria de Fiscalização deva reagir com alterações apropriadas na regulamentação em vigor;
- monitorar as operações das instituições financeiras que negociam nos mercados de capitais e de títulos e valores mobiliários, analisando, inclusive, informações de centrais de liquidação e custódia e Bolsas para controlar a observância a limites e outros parâmetros regulamentares, e para identificar tendências de curto prazo no mercado que possam afetar as instituições financeiras (Brasil, 2002, p. 18-20)⁵².

⁵² - O SISBACEN – Sistema de Informações Banco Central foi criado em 1988 para viabilizar a comunicação e a troca de informações entre o Banco Central e a sociedade, especialmente as instituições financeiras. O Bacen troca informações sobre as operações de mercado com as seguintes instituições, dentre outras: Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic), Central de Custódia e Liquidação

Na época da pesquisa, o Desig estava estruturado em oito Divisões e um Gabinete, reunindo 115 pessoas trabalhando na sede, em Brasília, e 90 pessoas em representações regionais em outras capitais no país. A distribuição das pessoas dentro do Departamento guardava ligação com o tipo de tarefa desenvolvida. O organograma do Desig estava disposto na forma da Figura 18.

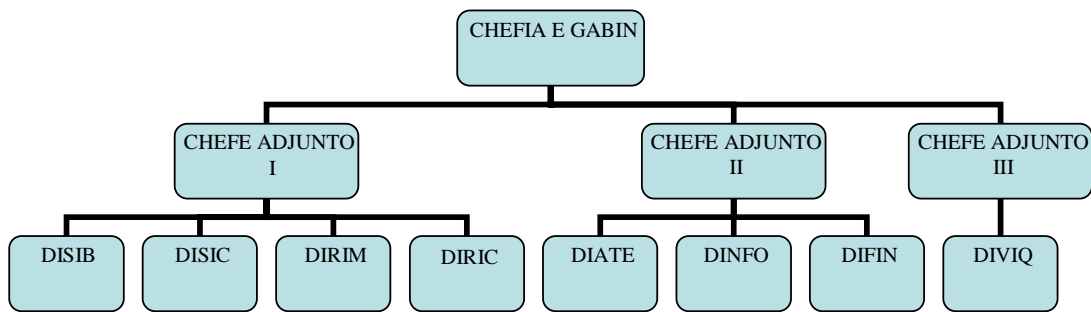


Fig. 18 – Organograma do Desig.
(Fonte: Banco Central do Brasil – Março de 2006)

8.3 – A POPULAÇÃO DA PESQUISA.

As Divisões a cargo do Chefe-Adjunto I eram responsáveis pelas tarefas de supervisão indireta: Divisão de Monitoramento, Análise e Classificação de Instituições Bancárias (Disib); Divisão de Monitoramento, Análise e Classificação de Cooperativas e Instituições Não-Bancárias (Disic); Divisão de Monitoramento de Riscos de Mercado, Liquidez e Análise de Operações (Dirim); Divisão de Monitoramento e Análise de Risco de Crédito (Diric)⁵³. A população considerada pela pesquisa abrangia essas quatro Divisões, bem como os componentes do grupo decisório do Departamento que não pertenciam a elas. Ao todo, eram 74 pessoas: oito em posição hierárquica de decisão (Chefias de Divisão, Chefes-Adjuntos e Chefe de Departamento), e 66 analistas ligados especificamente às tarefas da supervisão indireta.

Apenas duas Divisões foram objeto de pesquisa: a Divisão de Monitoramento, Análise e Classificação de IF (Disib) e a Divisão de Monitoramento de Risco de Mercado, Liquidez e Análise de Operações (Dirim). Na época de realização da pesquisa, a área de supervisão passava por uma reformulação, principalmente a

Financeira de Títulos Privados (Cetip), e Câmara de Registro, Compensação e Liquidação de Operações de Câmbio e Derivativos (BM&F); Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC); Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

⁵³ - As outras Divisões DESIG são: DIATE – Divisão de Atendimento a Entidades de Interesse do Banco Central; DIFIN – Divisão de Informações sobre Crédito, Riscos e Aplicações Financeiras; DINFO – Divisão de Informações Cadastrais e Econômico-Financeiras; DIVIQ – Divisão de Monitoramento da Qualidade da Informação. Essas Subunidades cuidam de várias atividades que dão suporte tanto à supervisão indireta quanto a outros processos organizacionais relacionados com outras atividades-fim do Bacen.

supervisão indireta. Na ocasião, a Divisão de Monitoramento de Cooperativas ainda estava em formação, suas tarefas ainda estavam sendo estruturadas. A Divisão de Monitoramento de Análise de Risco de Crédito, não foi objeto de coleta de dados porque parte dela estava localizada fora da sede da instituição, administrando um sistema já totalmente automatizado de coleta e análise de informações e cálculo de risco. O controle de risco de crédito, monitoramento ligado ao trabalho desta Subunidade, ficava na sede em Brasília, mas também passava por uma reformulação dos processos de trabalho para atender mudanças de regulamentação. Não foi possível coletar dados junto aos grupos, mas os chefes dessas Divisões foram consultados em entrevista, já que faziam parte do grupo decisório.

Dessa forma, a população real de pesquisa foi de 40 pessoas: oito profissionais, relativamente ao grupo de decisão; mais 32 profissionais, divididos em grupos relativos às tarefas realizadas. Essas tarefas eram ligadas ao monitoramento, análise e classificação de instituições financeiras e dos riscos da atividade financeira, subdivididos em grupos de acordo com rotinas de trabalho.

8.3.1 – Os Sujeitos de Pesquisa.

As pessoas em posição de decisão constituíram os sujeitos de pesquisa para as entrevistas de identificação dos FCS da atividade de SIIF. Este grupo totalizou oito pessoas, dentre chefias imediatas e intermediárias, e chefia de Unidade.

A observação participante foi realizada nas Subunidades, onde as tarefas são executadas. Seis profissionais não ocupantes de posições de decisão foram observados em suas tarefas diárias, conforme a distribuição das diferentes tarefas e de acordo com a escolha dos grupos. Um profissional foi entrevistado para obter dados adicionais sobre os processo de trabalho. Os profissionais não observados ou entrevistados foram consultados por meio do instrumento Completamento de Frases, para inferências a respeito do pensamento dos grupos sobre questões consideradas interessantes para atender objetivos da pesquisa.

Os sete profissionais que formaram o grupo focal (entrevista de grupo), eram todos ocupantes de alguma posição de decisão na hierarquia da unidade organizacional.

8.4 – PONTOS INICIAIS DE OBSERVAÇÃO EMPÍRICA.

Em função da revisão de literatura, foram tomados inicialmente como pontos de referência para a coleta de dados e geração de informações sobre o objeto de estudo os elementos abaixo. Esses pontos de observação foram tomados como

indicadores iniciais de necessidades de informação e de competências, compondo o roteiro inicial para o processo de observação:

Com relação às necessidades de informação dos supervisores:

- 1) os fatores críticos de sucesso da atividade estudada no cumprimento de sua parte da missão institucional;
- 2) as tarefas realizadas, os processos organizacionais, e os problemas e/ou situações problema solucionados;
- 3) a posição hierárquica dos profissionais observados na atividade e na organização;
- 4) as informações e os documentos utilizados, seus tipos e características, suas fontes e contextos, e os ciclos e os fluxos de informação existentes na atividade;
- 5) as formas de comunicação e de transmissão de conhecimento utilizadas pelos profissionais em sua atividade; e
- 6) as tecnologias de informação utilizadas pelos profissionais observados;

Com relação às competências informacionais dos supervisores:

- 1) os fatores críticos de sucesso da atividade estudada no cumprimento de sua parte da missão institucional;
- 2) os conhecimentos utilizados;
- 3) as habilidades desenvolvidas nas práticas diárias; e
- 4) as atitudes que os caracterizavam.

9 – MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.

Segundo Babbie (2004, p. 132), em pesquisa, uma forma de operacionalizar um processo de conceituação é desenvolver procedimentos de pesquisa, resultando em observações empíricas que possam representar os conceitos no mundo real. Em uma base epistemológica qualitativa, os métodos e procedimentos de pesquisa são estratégias de investigação que visam gerar informações a partir de instrumentos de coleta de dados. Estes instrumentos geram “indicadores de sentido” que possibilitam uma construção teórica ao pesquisador.

Na presente pesquisa não se adotou o método clínico empregado por González Rey, mais apropriado à área de origem do pesquisador. Foi adotado o conceito básico da epistemologia qualitativa sobre como conduzir a pesquisa num processo construtivo-interpretativo e interativo. Não se pretendia investigar a subjetividade humana e sim descrever aspectos subjetivos, dentre outros, na definição e identificação de necessidades de informação e competências informacionais⁵⁴.

Segundo Cunha (1982, p. 7 e 17), os métodos para os estudos de usuários e NI se resumiam a três tipos: os que utilizam perguntas (questionários, entrevistas, técnica de Delfos); os que utilizam a observação (participante e não participante); e os que utilizam a análise documental (diários, análise de conteúdo, análise de citações, documentos de biblioteca). Havia concentração no uso de questionários, falta de estudos teóricos, e falta de maior conhecimento dos métodos e técnicas de pesquisa social. De acordo com Wang (1999, p. 83), os métodos de pesquisa mais usados eram: *surveys*, entrevistas, experimentos e observação em ambiente natural.

Outros relatos de pesquisas apontaram a utilização: da técnica de Delfos, de estudos de campo (*live working*), e de técnicas de construção de significado por meio de participantes individuais em contextos de interesse (*repertory grid technique*). Uma ocorrência constante nos relatos é o uso de várias técnicas em um mesmo estudo, como, por exemplo, observação e entrevistas, conjugadas com: diários de atividades e relatos em linhas de tempo, *logs* de busca eletrônica, e fluxos de atividade (Guimarães *et al.*, 2001, p. 252; Stuart e Lindsay, 1997, p. 28; Kuhlthau, 1988, p. 236)⁵⁵.

⁵⁴ - Conforme interpreta Bruno-Faria (2004, p. 126), o propósito de González Rey era construir uma teoria sobre a subjetividade humana com o uso do método clínico, que supõe o indivíduo como unidade essencial de análise e ação intensiva e permanente sobre o sujeito pesquisado.

⁵⁵ - Wang (1999, p. 83) considera o *survey* como um tipo de técnica de entrevista, mas Babbie (2004, p. 243 e 300) o define como um dos modos de observação nas ciências sociais, onde o principal é que sejam feitas questões

Os métodos normalmente utilizados para mapeamento de competências são: a pesquisa documental, a entrevista, a observação, os grupos focais, e os questionários estruturados com escalas de avaliação. A formatação de questionários geralmente é precedida da aplicação de uma das outras técnicas com o objetivo de identificar dimensões para compor os itens do questionário. Atente-se para a importância dos cuidados metodológicos que devem ser considerados para a descrição das competências identificadas (Guimarães *et. al.*, 2006, p. 224; Brandão e Babry, 2005, p. 182).

Como os sujeitos de pesquisa estavam inseridos num ambiente organizacional, esses procedimentos foram considerados do ponto de vista da pesquisa organizacional para que a estratégia de pesquisa fosse adequada. Segundo Choo (2006, p. 299), pode-se deduzir uma teoria de ação organizacional pelo entendimento da teoria “defendida” pela organização e/ou da sua teoria de uso (ou em uso). A primeira aparece nos documentos formais, organogramas, políticas, arquivos; e a segunda no seu comportamento real dos membros da organização (e em suas regras reais de comportamento).

A estratégia de investigação utilizada no presente estudo reuniu várias técnicas de coleta, em fases sucessivas: 1) a pesquisa documental, onde podia ser captado o histórico da organização, a sua estrutura de funcionamento, e a tecnologia intelectual de trabalho registrada; 2) a entrevista, onde podiam ser captadas as idéias do grupo de decisão e as diretrizes da atividade; 3) a observação participante, onde poderiam ser vivenciadas as tarefas da atividade pesquisada e o comportamento profissional no dia-a-dia de trabalho; e finalmente 4) o grupo focal, onde se procurou avaliar e confirmar as informações geradas e a interpretação dada pela pesquisadora a essas informações com base no marco teórico utilizado. O intuito foi entender a organização por meio das duas “teorias” referidas por Choo (*op.cit.*), utilizando os procedimentos sugeridos por Le Coadic (1998) e Zarifian (2003) quanto ao estudo das NI e competências (fases sucessivas de investigação).

diretamente dirigidas a respondentes. Isso inclui questionários e entrevistas estruturadas, que tanto podem envolver a presença do pesquisador quanto podem ser realizados por telefone ou outros meios. A técnica de Delfos, segundo Tarapanoff (2002a, p.58), é um método exploratório probabilístico, um processo de obtenção de consenso entre um painel de especialistas, em interação anônima e indireta, por meio de questionários, disposição estatística de dados e controle da retroalimentação das informações. Nos estudos *live working*, segundo (Gammack e Stephens, 1995, p 73-74), se prepara uma estrutura de pesquisa imersa no contexto de estudo (*contextually embedded framework*) onde são usados resumos de tarefas e pesquisa de ambiente. A técnica *repertory grid technique*, segundo os mesmos autores, é utilizada por muitos estudos para complementar ou substituir entrevistas, seguindo uma filosofia construtivista utilizada na psicologia. Elegem-se elementos que identificam entidades na área investigada, sugestões de construtos identificando distinções que podem ser aplicadas entre os elementos, e construções de matrizes de elementos e construtos.

A pesquisa documental trata da análise dos documentos que compõem o arquivo dos registros das atividades de uma organização. Os documentos da empresa são paradigmas (con) textuais, partes de outros sistemas e estruturas da organização: eles definem entendimentos sobre problemas particulares, prescrevem comportamentos apropriados e modos diferentes de fazer as coisas nas organizações (Forster, 1995, p. 149). Documentos organizacionais podem ser fragmentados e subjetivos, precisando ser checados cuidadosamente, interpretados, e triangulados com outras fontes de dados⁵⁶. A pesquisa documental constituiu a fase inicial de coleta de dados, onde se buscou definir as funções da atividade na organização, seus objetivos, e a unidade organizacional a ser considerada na pesquisa. Pesquisava-se o histórico, o modelo organizacional, e a estrutura na qual era realizada a atividade. Informações sobre a estrutura organizacional foram úteis tanto para a escolha de outros procedimentos durante a prática da pesquisa, quanto para a análise de dados.

Na próxima etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas para identificar os fatores críticos de sucesso da atividade estudada, de acordo com o procedimento descrito neste Capítulo, Item 1. Os FCS proporcionam foco nos fatores considerados essenciais para cumprimento de objetivos traçados, quando se identificam as NI e as competências de uma população. Pesquisas indicam que, em organizações, a determinação de fatores vitais para o cumprimento de objetivos define mais claramente os tipos de informação mais importantes. Isso permite focar os esforços em atender às necessidades dos negócios em vez de prender-se ao que a tecnologia existente permite. Focando-se as necessidades de negócio também se está elegendo as informações necessárias para que ele tenha êxito (Huotari e Wilson, 2001, p. 2; Greene *et al.*, 1996, p. 11).

As pessoas selecionadas para as entrevistas constituíam o grupo de decisão da unidade organizacional responsável pela atividade, que poderia apontar, além dos fatores essenciais ao negócio, as estratégias, e a estrutura de realização das tarefas da unidade organizacional. As entrevistas, além da pesquisa documental, também permitiram precisar melhor o tipo de estratégia de observação a ser utilizada na fase seguinte da pesquisa. Elas apontaram formas pelas quais a atividade poderia ser melhor entendida e os profissionais melhor observados no seu dia-a-dia de trabalho. O tipo de entrevista escolhido foi a semi-estruturada. A enumeração dos FCS requer

⁵⁶ - O princípio da triangulação – uso de mais de uma fonte ou método de coleta de dados – é usado pela maioria dos praticantes do método da observação participante, como consulta a documentos, cobertura de mídia de massa, e discussões. Pode-se variar, em formalidade, da conversação casual à entrevista gravada ou ao *survey* de rotina (Waddington, 1995, p. 110-111).

algun tipo de quantificação para ordenar os fatores identificados antes de sua confirmação por parte dos próprios entrevistados.

Uma das pessoas foi entrevistada por telefone. De acordo com Babbie (2004, p. 268-269), a entrevista por telefone pode ter a desvantagem de limitar a pesquisa às pessoas que possuem telefone, provocando um viés nos resultados. Além disso, as pessoas tendem a ser mais desconfiadas quando não estão vendo com quem falam. Mas há várias vantagens como: ser mais barata e rápida; permitir acesso ao respondente um maior número de vezes; proporcionar mais segurança; e talvez encorajar respostas consideradas “socialmente incorretas” (dado que o respondente e o entrevistador não estão frente à frente). No presente estudo, o profissional foi contatado por um telefone interno (linha direta interna), no seu próprio ambiente de trabalho e durante o horário de trabalho. Esta entrevista também foi gravada e, além disso, o profissional confirmou os principais pontos da conversa por meio de mensagem eletrônica (*e-mail* institucional). Considerou-se que as condições eram semelhantes às dos outros respondentes e não constituiria diferencial negativo sobre as respostas, além de contar com as vantagens mencionadas por Babbie (*op.cit.*).

Na etapa investigatória seguinte foi usado o método da observação participante, recomendado tanto para a identificação de NI quanto para competências. Nos métodos de observação em ambiente natural, o comportamento é observado como ele ocorre naturalmente, nas situações reais de trabalho. Dois modos de observação têm sido usados: um onde o observador não participa do processo e é o mais discreto possível; e outro onde o observador se envolve no processo como se fosse membro do grupo – observação participativa ou etnografia. O processo de observação inclui a descrição de pessoas, eventos e conversações tanto quanto ações observadas, sentimentos e “pistas” e/ou hipóteses de trabalho. A duração dos eventos e conversas é anotada o mais precisamente possível; e também os elementos do ambiente são descritos em detalhes (Wang, 1999, p. 75; Waddington, 1995, p. 110-111)⁵⁷.

Segundo Wilson (1981a, p. 4), existe a crença de que sem um entendimento do dia-a-dia do ambiente estudado seria impossível apreender as NI da maneira como as pessoas a compreendem em seu trabalho. Isso leva à escolha da

⁵⁷ - A observação participante é um processo não estruturado de captar pontos de vista, observando e registrando tão objetivamente quanto possível, os eventos e as ocorrências, com o uso de quaisquer unidades e níveis de análise necessários para atingir os resultados da pesquisa. Por meio da observação é possível identificar as competências que indivíduos e grupos expressam no trabalho e o grau de importância delas para o exercício de uma atividade. Uma das vantagens do método é a possibilidade de verificar detalhes do desempenho, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários (Brewerton e Millward, 2001, p. 96-98; Brandão e Babry, 2005, p. 186).

observação como um método que oferece um meio para “educar” o pesquisador sobre um campo de uso da informação. A observação participante foi escolhida, também, com base na experiência da pesquisadora de que o método possibilitaria uma espécie de “treinamento” nas formas e meios de busca e uso da informação no ambiente de trabalho pesquisado. A idéia foi engajar-se no ambiente de trabalho como “aprendiz” para ter a oportunidade de entender os hábitos de trabalho e os usos da informação⁵⁸. Esperava-se poder entender melhor o processo informacional no ambiente de trabalho de acordo com os procedimentos usados pelos próprios profissionais, tal como eles ocorriam, apreendendo, dessa forma, como podiam ser identificadas e definidas as NI e as competências relacionadas ao trabalho com a informação.

Como a atividade, seguindo o modelo organizacional, se estruturava por funções e tarefas, os profissionais eram agrupados por processos de trabalho. Essa percepção, obtida por meio da pesquisa documental e confirmada por meio das entrevistas, influenciou no formato do processo de observação. O objetivo geral da Unidade Organizacional era monitorar o sistema financeiro e as IF, e esse objetivo maior era dividido em objetivos menores, expressos pelos tipos de monitoramento realizados, organizados em processos de trabalho. A observação por processo de trabalho pareceu a opção mais adequada.

Nas entrevistas foi possível ter uma idéia sobre os processos de trabalho existentes. Foi percebido que as tarefas eram executadas em estações de trabalho individuais, a partir de ferramentas de trabalho mais ou menos automatizadas⁵⁹. O tipo de observação a ser feita, portanto, não poderia englobar o ambiente no seu conjunto. Cada profissional teria que ser observado no uso da própria estação de trabalho, em sua interação com as informações que utilizava, considerando que seu contato com a informação era realizado por meio de sistemas de informação e programas de computador. Como as tarefas eram as mesmas para todos os profissionais em cada processo de trabalho, percebeu-se que não seria necessário acompanhar todos os profissionais. As diferenças individuais de comportamento poderiam ser captadas por um instrumento específico.

⁵⁸ - Esse procedimento está de acordo com a definição de Mann (1970, p. 96), “... a observação participante é uma tentativa de colocar o observador e o observado “do mesmo lado”, tornando o observador um membro do grupo de molde a experienciar o que eles experienciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles ...”.

⁵⁹ - Estações de trabalho, no ambiente de pesquisa, são os espaços físicos de trabalho referentes a cada profissional, englobando suas mesas e cadeiras, seus computadores pessoais, instrumentos de comunicação, e demais instrumentos de trabalho. Na Unidade organizacional pesquisada, cada profissional tinha um computador à sua disposição, onde eram instalados todos os *softwares* necessários para suas tarefas diárias, bem como instrumentos de comunicação.

A partir dessas percepções, foi preparado um projeto piloto para estimar a capacidade de geração de informações da técnica de observação nesse ambiente, no formato descrito acima. O Projeto Piloto, conforme descrito no Item 4, adiante, tinha o objetivo de verificar o nível de atendimento dos objetivos da pesquisa com o uso do conjunto de técnicas escolhido. Também se objetivava verificar a adequação do instrumento inicial de coleta de dados no ambiente da pesquisa, dado que o roteiro de observação fora preparado a partir da literatura. A seguir são discriminados os procedimentos específicos para as entrevistas, o processo de observação (mapeamento de NI e competências), e descrito o projeto piloto de coleta de dados.

9.1 – Procedimentos para Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.

Os FCS são os fatores considerados essenciais para cumprir os objetivos de uma atividade ou organização. Procura-se identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser devidamente monitoradas e gerenciadas. Pode-se usar esta técnica como ferramenta fundamental para definir as NI no planejamento de sistemas de informações, e/ou como um primeiro passo para mapeamento das características exclusivas de uma organização ou atividade. Tem sido aplicada, também, como ferramenta heurística de refinamento de mapas mentais para gerentes, e para auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos considerados essenciais para que uma organização alcance desempenho superior (competências essenciais) (Stollenwerk, 2001, p. 194).

A técnica usada na pesquisa foi proposta por Rockart (1979, p. 85), envolvendo entrevistas conduzidas em duas ou três sessões separadas. Na primeira, os objetivos dos executivos são relatados e os FCS que os sustentam são discutidos⁶⁰. As inter-relações entre os FCS e os objetivos organizacionais são esclarecidas para futuras discussões e para determinar quais fatores podem ser combinados, eliminados ou recuperados. Uma segunda sessão é usada para rever as informações da primeira após um tempo de amadurecimento, onde pode haver um refinamento em alguns fatores. Às vezes uma terceira sessão pode ser necessária para obter o resultado final. O método é focado no gerente individual e em cada necessidade corrente de cada gerente. Considera-se que as necessidades variam de gerente para gerente e, com o tempo, para cada gerente.

⁶⁰ - A entrevista, que também pode ser definida como uma conversação com um propósito, pode ter um roteiro servindo como intenção de trajetória (Zanelli, 2002, p. 83). Dentro da técnica utilizada por Rockart a entrevista tem um propósito único que é identificar fatores críticos. Assim, foi dispensado o roteiro tradicional concentrando-se nesse propósito apenas. Mas obviamente para atingir esse único propósito, como em qualquer entrevista, é preciso aprofundar o relacionamento com o entrevistado que, nesse processo, acaba por fornecer uma gama variada de informações que podem ser aproveitadas para os outros propósitos da pesquisa.

No presente estudo, a primeira rodada de entrevistas buscou o relato dos pontos considerados críticos para atingir os objetivos prioritários dos gerentes. Inicialmente, foi feito contato com uma das pessoas do grupo de decisão da Unidade organizacional onde se realizaria a pesquisa para apresentar o projeto da pesquisa e agendar os outros contatos. A pessoa contatada enviou uma mensagem eletrônica (*e-mail* institucional) para o restante do grupo anexando um resumo do projeto da pesquisa. Foram, então, feitos contatos por telefone com todos os profissionais para agendar as entrevistas, que tiveram duração média de 30 minutos, e seu registro foi feito com caderno de notas e gravador. O grupo de entrevistados era composto de oito pessoas: quatro Chefes de Subunidade, três Chefes-adjuntos e o Chefe da Unidade.

Duas das entrevistas foram realizadas com bastante espaço de tempo em relação às demais. Uma das Subunidades ainda estava em estruturação. A outra tinha sua base de operações em outra cidade, e o acesso ao chefe era realizado por telefone ou *e-mail*. Somente após essas duas últimas entrevistas foi agendada a segunda consulta ao grupo (rodada de confirmação), o que retardou o processo como um todo. Na segunda rodada, as entrevistas duraram entre 10 e 15 minutos. O registro das entrevistas dessa rodada foi feito apenas com caderno de notas. Como ainda restaram dúvidas sobre o ordenamento dos fatores, foi feita uma última consulta por *e-mail*. Foi enviada uma mensagem contendo o Quadro dos FCS apontados nas duas entrevistas anteriores, e solicitada a confirmação da ordem de importância dos fatores, e da redação final sobre a competência essencial da atividade.

9.2 – Procedimentos para Identificação de Necessidades de Informação.

As técnicas mais recomendadas, segundo Le Coadic (1998, p. 42-67), são a observação e a entrevista. Deve-se buscar a determinação das questões básicas que guiam as NI do usuário para preencher uma lacuna de conhecimento, resolver um problema, ou se decidir por uma ação. Na identificação das NI, busca-se a construção de um “modelo mental” que dê forma aos dados observados, tomando a forma de um discurso que reflita a visão de mundo das pessoas com relação ao trabalho. Os elementos do diagnóstico são as condições afetivas, cognitivas e situacionais. Determina-se o modelo organizacional em que o usuário se insere e como ele elabora as questões básicas que fazem parte do seu processo de busca e uso de informação.

Na presente pesquisa, o modelo organizacional no qual a atividade e os profissionais se inseriam foi identificado pela pesquisa documental inicial e pelas entrevistas. As pessoas em nível de decisão indicaram a estratégia utilizada na atividade para atingir seus objetivos, indicando, assim, o modelo de funcionamento que adotavam. Esse não era o objetivo das entrevistas, mas considerou-se que as informações geradas eram suficientes para confirmar os dados da pesquisa documental, fornecendo bases para o mapeamento das NI e das competências.

Para mapear as NI por meio da observação dos processos de trabalho, foram feitos contatos por telefone com os chefes das Subunidades responsáveis pelos processos. Na Subunidade onde foi realizado o projeto piloto foi agendada uma reunião com o grupo para que os objetivos da pesquisa e a metodologia fossem apresentados. Na outra Subunidade foi feito contato com a chefia para que fossem indicadas pessoas a serem contatadas a respeito da pesquisa. Essas pessoas foram, então, contatadas por telefone para agendar o acompanhamento dos processos de trabalho. Os acompanhamentos foram, então, precedidos da exposição dos objetivos da pesquisa e da solicitação de uso do gravador.

Foram definidos cinco grupos de observação referentes a cinco processos de trabalho que funcionavam na sede da organização. Dada a semelhança de tarefas, apenas seis pessoas foram acompanhadas na realização de parte das tarefas diárias, resultando em um total de onze horas e dez minutos de acompanhamento. Havia mais um processo que poderia ser acompanhado, mas ele se encontrava em reformulação e os profissionais responsáveis não estavam disponíveis para observação.

Entre a realização das entrevistas iniciais e o início do processo de observação decorreram alguns meses devido ao processo de reorganização pelo qual passava a unidade organizacional, e a um período de paralisação pelo qual passou a organização⁶¹. O processo de observação referente ao projeto piloto ocorreu no mês de dezembro de 2005. A observação dos outros processos de trabalho, a distribuição do instrumento de Completamento de Frases, a realização de uma entrevista adicional, novas pesquisas documentais, e a realização do grupo focal ocorreram entre os meses de dezembro de 2005 e abril de 2006.

⁶¹ - A Diretoria Colegiada do Bacen resolveu, com base em Voto de Diretoria, modificar a estrutura da área de supervisão em julho de 2005, visando aperfeiçoar as rotinas e os instrumentos empregados e melhorar sua atuação junto ao mercado. No mesmo semestre, os funcionários da organização estudada paralisaram suas atividades por cerca de 30 dias, entre os meses de setembro e outubro.

9.3 – Procedimentos para Identificação das Competências.

A identificação das competências foi feita simultaneamente à identificação das necessidades de informação, e utilizando as mesmas técnicas de coleta de dados e geração de informações. Foram seguidas as orientações propostas por Zarifian (2003, p. 161-173) e Brandão e Babry (2005, p. 182), adaptadas da seguinte forma⁶²:

- a primeira etapa tratava da especificação da estratégia. Foram utilizadas as informações obtidas na identificação dos FCS, considerando-os como pontos principais de orientação estratégica da atividade e indicação das competências essenciais;
- na segunda etapa, estudo do modelo organizacional e suas implicações, também foram usadas as informações geradas pelas entrevistas;
- na terceira etapa, de mapeamento das competências, usou-se a observação participante (feita em conjunto com o mapeamento das NI);
- numa quarta etapa, finalizou-se a lista de competências, especificando-se quais delas eram realmente mobilizadas em situações práticas de trabalho informacional.

9.4 – O PROJETO PILOTO ELABORADO PARA A PESQUISA EMPÍRICA.

A fim de verificar a capacidade de geração de informações da estratégia de pesquisa e a adequação do instrumento inicial de coleta dos dados, optou-se pela aproximação da população pesquisada por meio de um projeto inicial. Um dos processos de trabalho foi escolhido como “processo piloto”. No Quadro 15 constam as diferentes técnicas geradoras de informações que compuseram a pesquisa até o projeto piloto, explicitando os objetivos e instrumentos usados.

⁶² - Essa descrição de Zarifian faz parte da edição original da obra, inclusive na tradução publicada no Brasil em 2003. Na edição atualizada, publicada em 2004, o capítulo foi substituído por relatos de experiências de aplicações do modelo de competências em algumas empresas francesas.

Quadro 15 – Técnicas geradoras de Informação, Objetivos e Instrumentos - Projeto Piloto.

TEMA	TÉCNICAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTO
Supervisão Indireta de Instituições Financeiras	Análise documental	Definir a atividade estudada; caracterizar a instituição responsável pela atividade e a unidade organizacional que executa as tarefas afeitas a essa atividade.	Questão guia principal: o que é a supervisão indireta de instituições financeiras e como é realizada?
Necessidades de Informação	Entrevistas	Identificar os FCS para cumprimento dos objetivos da atividade; identificar o perfil da atividade; obter uma idéia geral sobre a prática organizacional da atividade.	Questão guia principal: quais os fatores essenciais para que sua atividade cumpra seus objetivos?
	Observação Participante	Identificar os fatores (cognitivos, emocionais e situacionais) que impulsionam os profissionais a buscar informações; identificar a maneira como são escolhidas, formuladas e expressas suas “questões” básicas em relação ao uso das informações essenciais no trabalho.	Instrumento inicial de pesquisa: roteiro de observação elaborado a partir das pesquisas sobre necessidades de informação.
Competências	Entrevistas	Identificar os FCS para cumprimento dos objetivos da atividade; identificar o perfil da atividade; obter uma idéia geral sobre a organização prática da atividade.	Questão guia principal: quais os fatores essenciais para que sua atividade cumpra seus objetivos?
	Observação Participante	Identificar conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos profissionais com relação ao seu trabalho com a informação.	Instrumento inicial de pesquisa: roteiro de observação elaborado a partir das pesquisas sobre competências.

O primeiro grupo de observação pertencia a uma Subunidade responsável por dois processos: análise das variações contábeis e pela elaboração do *score* (parte quantitativa *rating*)⁶³. O processo escolhido como piloto foi o de análise de variações contábeis. Esse processo reunia, na verdade, dois outros “processos” já existentes, oriundos do acompanhamento feito anteriormente pela fiscalização direta. Havia sido desenvolvida uma ferramenta de trabalho (programa de computador), que reunia esses dois “processos” e adicionava: facilidades tecnológicas, automação dos cálculos etc. O objetivo era oferecer aos supervisores mais possibilidades de análise, mais rapidez, eficiência, e segurança.

O processo de observação das atividades foi registrado em caderno de notas, mas foi também usado o gravador, com a devida permissão das pessoas envolvidas. O acompanhamento propriamente dito foi feito em duas oportunidades, onde dois profissionais diferentes foram observados, somando quatro horas e trinta minutos de

⁶³ - O *rating* de instituições financeiras é uma classificação ordenada das instituições baseada em uma metodologia elaborada e/ou escolhida previamente. A cada instituição analisada é atribuída uma nota de 1 a 5. As instituições de nota um são consideradas com menor índice de risco para o sistema financeiro e as de nota 5 são as consideradas de maior risco. A subunidade organizacional em questão elabora somente a parte quantitativa da análise, ao que se denomina *Score*, realizada apenas com informações existentes nos sistemas de informação.

acompanhamento do trabalho. A rotina de trabalho era observada, descrita no caderno de notas, e as falas eram gravadas. Após a observação, o caderno de notas era revisto e a gravação era ouvida novamente para que fossem preenchidas lacunas de entendimento. As informações geradas eram, então, analisadas com base nos modelos teóricos formulados. Na próxima observação a análise anterior e o entendimento surgido dessa análise eram avaliados para formulação de novas idéias.

Além disso, essa Subunidade mantinha e desenvolvia ferramentas de trabalho ligadas à de tecnologia de informação. Um detalhe interessante era que os profissionais ligados à TI mantinham-se correntes com as rotinas de análise dos outros profissionais para que fosse mantido o conhecimento sobre as regras de negócio, ou seja, também realizavam parte das tarefas dos analistas. Essa foi uma forma encontrada para manter o pessoal de tecnologia atualizado em relação aos processos de trabalho e às regras do negócio. Isso proporcionava reciclagem e, ao mesmo tempo, possibilidades mais concretas e constantes de melhorias e reavaliação do uso da TI como instrumento para a tecnologia de supervisão.

Foi constatada, assim, a necessidade de realizar uma entrevista adicional com uma das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção de ferramentas de trabalho. Foi percebido que muitos dos conceitos, definições, e conhecimentos haviam sido transferidos para as “facilidades” oferecidas pelo sistema automatizado. Portanto, muitas das NI e competências necessárias aos profissionais envolvidos já estavam pré-definidas no sistema de informação que o analista utilizava no seu trabalho. A parte automatizada das tarefas dos analistas (busca, organização e apresentação de informações) incluía a explicitação prévia de necessidades e conceitos a serem usados na ferramenta. O trabalho final do analista era verificar e analisar os resultados oferecidos pela ferramenta utilizando informações e conhecimentos ainda não passíveis de automatização.

Houve, então, uma conversa prévia com os profissionais responsáveis pela construção do sistema e das ferramentas. Por decisão deles, uma pessoa foi escolhida para fazer o relato histórico do desenvolvimento da ferramenta de trabalho, e demonstrar o uso de facilidades não acompanhadas durante o primeiro encontro para observação do processo de trabalho. Além disso, esse profissional explicitou detalhes técnicos das rotinas e do ciclo da informação já automatizados. A entrevista e a observação do uso da ferramenta duraram uma hora e 53 minutos, divididas entre as explicações técnicas e históricas, e a demonstração das facilidades envolvidas no sistema.

Dessa entrevista também resultou uma nova pesquisa documental, com relação aos documentos que davam suporte conceitual às ferramentas de trabalho. Existiam documentos que registravam as definições, os conceitos, os critérios, etc. usados para definir o que as ferramentas deveriam oferecer como informação ao supervisor analista para que ele pudesse então fazer a análise final. Esses conceitos e critérios representavam não só conhecimentos necessários para operar as ferramentas e realizar as tarefas afeitas a cada analista, mas expressões das NI dos supervisores indiretos no seu dia-a-dia⁶⁴.

Encerrado o projeto piloto foram reunidas todas as informações geradas, resumidas as idéias formuladas, e feita uma primeira análise à luz dos construtos teóricos iniciais da pesquisa. O objetivo principal era verificar o nível de entendimento conseguido com o conjunto de técnicas e instrumentos escolhidos, e formular uma base para a análise final que reuniria todas as informações colhidas. Foi, então, decidido qual o próximo processo a ser observado. As decisões sobre quais processos observar, em seqüência, foram tomadas em conjunto com os chefes das Divisões e Subdivisões onde eram realizados os processos. As decisões dependiam do número de pessoas trabalhando normalmente no processo, da disponibilidade do profissional a ser observado e fornecer informações, e da disponibilidade do chefe da Subdivisão em acompanhar a pesquisa.

9.5 – A CONTINUAÇÃO DA PESQUISA EMPÍRICA APÓS O PROJETO PILOTO.

Após a análise das informações obtidas durante o projeto piloto, considerado satisfatório o nível de atendimento dos objetivos da pesquisa, programou-se a continuação da coleta de dados. Foram observados mais quatro processos de trabalho utilizando as técnicas já discriminadas: consistência contábil de ativos e passivos; acompanhamento de liquidez; acompanhamento de operações atípicas; elaboração de *score*. A duração total das observações foi de seis horas e trinta minutos, em três ocasiões diferentes.

Não foram observados todos os profissionais porque eles trabalhavam em estações de trabalho independentes e as tarefas eram as mesmas para determinados grupos de acordo com o tipo de processo. Assim, foram escolhidas as

⁶⁴ - O exame da documentação existente ou em fase de construção no dia-a-dia da atividade constituiu fato interessante porque permitiu verificar a forma de construção do discurso oficial em forma de documentos. A documentação consultada inicialmente era a oficialmente divulgada. Ela representa um registro histórico final, a versão que ficou registrada, não permitindo conhecer o processo de construção das regras na atividade e na organização. Examinar documentos ainda não divulgados e a sua inserção no processo de construção de regras ainda em formação permitiu entender um pouco mais como se constituía um processo de trabalho antes que fosse dado estabelecido. Ressalte-se que os processos de trabalho estão sempre sendo modificados para acompanhar a dinâmica da atividade, mas entender a construção de processos de trabalho dentro da atividade também ajuda a entendê-la melhor.

peessoas para serem acompanhadas, dependendo da diferença de tarefas e da disponibilidade do profissional a ser acompanhado. O analista explicava o que fazia, como e porque fazia determinadas tarefas, mostrava o(s) programa(s) utilizado(s), a origem dos conceitos e indicadores, as fontes de informação, etc. Havia diferenças de grupo para grupo na forma como dividir as tarefas, mas em cada grupo, realizava-se um mesmo tipo de tarefa.

Dado que a segunda Subunidade não contava com equipe de TI, não foram realizadas entrevistas referentes à parte das ferramentas de trabalho usadas nos processos dessa Subunidade. Mas foram consultados documentos internos e manuais que discriminavam os critérios e conceitos usados nas tarefas. Durante os processos de observação, o supervisor explicava o funcionamento da ferramenta, relatava seu histórico, e demonstrava suas facilidades tecnológicas. Sem equipe de TI, todos os analistas participavam, em alguma medida, do desenvolvimento da ferramenta que utilizavam no seu processo de trabalho.

Para encerrar a coleta de dados foi planejada a discussão dos resultados obtidos até a fase de observação dos processos de trabalho por meio do Grupo Focal. Essa técnica pode ser considerada uma entrevista realizada em grupo ou uma conversa monitorada. O objetivo central do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes, idéias e conceitos-chave dos participantes da pesquisa. Esse objetivo pode variar de acordo com a abordagem de pesquisa⁶⁵. Não se busca um consenso, mas criar condições para que diferentes pontos de vista e percepções sejam colocados; oferecendo oportunidade para a construção de opiniões sobre um tema na interação com as pessoas. Uma das vantagens desta técnica é obter dados sobre o comportamento e experiência de um grupo em relação a um problema investigado a um baixo custo, de uma maneira efetiva e relativamente fácil (Di Chiara, 2005, p.102-105; Dias, 2000, p. 3).

O grupo focal pode ser utilizado tanto em estágios preliminares e exploratórios de pesquisa como também para avaliar e desenvolver programas de atividades durante uma pesquisa, provendo exploração mais intensiva de um tema e/ou geração de diálogo. Após a realização de uma pesquisa, ele pode ser usado para avaliar o impacto de algum programa ou gerar outras linhas de pesquisa subsidiárias. É uma técnica válida tanto como método singular quanto para completar outros métodos, em

⁶⁵ - Em pesquisas exploratórias, o propósito do grupo focal é gerar novas idéias ou hipóteses e estimular o pensamento do pesquisador. Em pesquisas fenomenológicas, é apreender uma interpretação da realidade, conhecimentos e experiências. No caso de pesquisas clínicas, a modalidade denominada entrevista de grupo focal em profundidade (*in-depth focus group interview*), tem como objetivo identificar informações mais profundas do que as que se encontram acessíveis nos relacionamentos interpessoais (Dias, 2000, p. 3).

especial, para triangulação e validação. Principalmente na pesquisa aplicada que, em ambientes organizacionais, normalmente requer retorno dos resultados da pesquisa. As discussões que aparecem na ocasião desse retorno são úteis para o pesquisador, provendo novos conhecimentos (Brewerton e Millward, 2001, p. 81; Gibbs, 1997, p. 1; Argyris, 1960, p. 122).

Na presente pesquisa, o uso dessa técnica objetivou discutir os resultados da pesquisa com um grupo de supervisores para: avaliar o entendimento obtido, facilitar e conduzir melhor o cotejamento final dos dados obtidos com as outras técnicas, e elaborar conclusões. O roteiro de discussão para o grupo focal foi formulado após a conclusão da fase de observação e da análise das informações geradas com o uso dessa técnica, resultando no instrumento apresentado no Apêndice 7, p. 293.

A reunião do grupo focal durou duas horas e foi registrada por meio do caderno de notas. Sete pessoas tomaram parte das discussões: três chefes de subunidade, três chefes-adjuntos, e o chefe de departamento. A pesquisadora permaneceu como moderadora. Buscou-se aumentar a possibilidade de cruzamento e confirmação dos dados e informações coletados. Um ponto importante foi que a auto-percepção dos analistas sobre suas necessidades e competências pôde ser avaliada por profissionais de hierarquia superior.

Ao final de todo o processo de pesquisa, os resultados e sua análise foram enviados para a chefia da Unidade organizacional, para que o texto fosse examinado por um de seus profissionais. O objetivo era dar ciência aos profissionais sobre a observação dos padrões éticos de pesquisa, e assegurar que a publicação de informações que por ventura pudessem ser consideradas sigilosas ou constrangedoras de qualquer ordem não ocorreria.

9.6 – OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.

A adoção da epistemologia qualitativa traz implicações não só para a definição da estratégia de investigação como para o entendimento e uso de instrumentos de pesquisa. O instrumento, para González Rey (2005, p. 42), "... é toda situação ou recurso que permite ao outro expressar-se no contexto de relação que caracteriza a pesquisa". Ele é um meio, uma fonte de informação, representando uma via legítima para estimular a reflexão e a construção a partir de perspectivas diversas que podem facilitar uma informação mais complexa e comprometida com o que se estuda.

Os instrumentos usados na pesquisa formam um sistema no qual eles se relacionam, formando um sistema único de informação de onde se alimenta a

pesquisa. Entendidos assim, os instrumentos não fornecem resultados, eles geram informações, sendo usados como veículos que possibilitam a expressão das mais variadas formas, como ressalta Bruno-Faria (2004, p. 131). Dessa maneira, o pesquisador pode construir “modelos” de entendimento que incluam essas informações e indicadores:

“Os indicadores que definem o significado da informação construída pelo pesquisador por meio de um instrumento se integram a outros de distintas procedências e definidos por outras fontes de informação, configurando esse sistema de informação a massa crítica sobre a qual se desenvolvem os eixos do conhecimento que levarão à representação teórica mais abrangente caracterizadora do momento de conclusão da pesquisa.” (González Rey, 2005, p. 57)

A definição dos instrumentos, segundo González Rey (2005, p. 77-78), é sempre influenciada pelas necessidades do pesquisador no curso do processo de pesquisa, representando um momento dentro de um processo. Eles são “indutores” que portam “indicadores de sentido subjetivo” capazes de fazerem parte da construção teórica do pesquisador.

Empiricamente falando, a primeira intervenção investigativa do processo de pesquisa foi realizada pela pesquisa documental. Foram examinados os documentos existentes na página da instituição e nos *links* oferecidos pela página, onde havia estudos, manuais, textos para discussão, textos legais, discursos e palestras. O instrumento de coleta desta fase foi preparado a partir de uma questão básica inicial da qual surgiram questões subsidiárias. A questão guia foi: O que é a atividade de supervisão indireta de instituições financeiras, quais seus objetivos, e como é realizada? Dessa questão surgiram as questões relacionadas no Apêndice 1, p. 286.

A segunda fase tratou da realização de entrevistas para determinação dos FCS. As entrevistas tiveram como questão guia principal: Quais os fatores essenciais para que a atividade de supervisão indireta de instituições financeiras cumprisse seus objetivos? Outras questões que serviram como guia das entrevistas fazem parte do Apêndice 2, p. 287.

A próxima fase de coleta de dados e geração de informações teve como objetivo mapear as NI e as competências por meio da observação participante. O instrumento indutor de informações formulado inicialmente foi um roteiro de questões, elaborado com base em pontos de observação adotados por outras pesquisas.

O roteiro era composto de blocos de assuntos nos quais constam questões indicativas dos tipos de dados a serem coletados. Estas, por sua vez, seriam capazes de gerar informações relevantes para o estudo do problema de pesquisa. O

objetivo era mapear o perfil da atividade, o perfil informacional da população, e as suas competências. Como o método construtivo-interpretativo pressupõe a geração de idéias ao longo de todo o processo de pesquisa, o roteiro permaneceu em aberto durante o processo de coleta de dados. Poderiam ser acrescentadas ou retiradas questões, buscando a compreensão do processo de busca e uso da informação e do desenvolvimento de competências informacionais. As questões do roteiro compõem o Apêndice 3, p. 288, distribuído da seguinte forma:

Bloco 1 – procurou identificar o perfil na atividade, as tarefas, processos, rotinas e problemas com os quais a população observada lidava normalmente, bem como as regras, e convenções utilizadas, formal ou informalmente, para executar o trabalho designado a cada pessoa ou grupo de pessoas: questões de 1 a 3.

Bloco 2 – procurou identificar as informações e documentos utilizados pelos profissionais considerados, suas características, formatos e suportes, suas fontes e contextos de produção e uso; os tipos de tecnologias de informação utilizadas; e os produtos e serviços de informação existentes identificando o perfil informacional da população. Esse perfil consta de: motivações, estratégias, e abordagens de busca de informações, expressões de suas necessidades; capacidade de avaliação das próprias necessidades; e formas concretas de preferência expressas na escolha de recursos informacionais: questões de 4 a 8.

Bloco 3 – procurou identificar conhecimentos utilizados, habilidade e atitudes presentes na realização das tarefas diárias, especialmente em relação ao trabalho com a informação, identificando o perfil de competências da população. Ou seja, as abordagens e capacidade de avaliação e visualização da informação como instrumento de trabalho, o comportamento informacional em relação à atividade: questão 9.

Como o projeto piloto originou uma entrevista adicional e uma nova pesquisa documental, foram preparados outros instrumentos para guiar a coleta de dados. Esta entrevista teve como objetivo descobrir que informações e conhecimentos estavam incluídos nas ferramentas de trabalho utilizadas pelos supervisores bem com as tecnologias de informação utilizadas. A questão guia principal da qual surgiram questões subsidiárias foi: Que informações, conhecimentos, e tecnologias estão incluídos nas ferramentas de trabalho utilizadas em determinado processo de trabalho? As questões subsidiárias estão relacionadas no Apêndice 4, p. 290.

As pesquisas documentais tiveram como objetivo conhecer os conceitos e indicadores que geravam as metodologias de trabalho que compunham a tecnologia

intelectual de supervisão indireta e suas possibilidades tecnológicas. A questão guia principal da qual surgiram as questões subsidiárias relacionadas no Apêndice 5, p. 291, foi: Como é formulada a tecnologia intelectual da atividade de supervisão indireta de instituições financeiras e como ela é realizada?

Dado que no processo de observação somente alguns profissionais foram acompanhados em suas estações individuais de trabalho, considerou-se o nível de gerações informações não era suficiente para inferências sobre o comportamento do grupo. Após a análise das informações geradas pela observação, pela entrevista adicional, e pela análise dos novos documentos, foi elaborado o instrumento de pesquisa denominado Completamento de Frases. Esse instrumento, conforme González Rey (2005, p. 57-63), nos apresenta indutores curtos de informação a serem preenchidos pelas pessoas que o respondem, que podem ser referentes a atividades, experiências ou pessoas, ou de caráter geral.

O Completamento de Frases evidencia tanto informações diretas quando indiretas associadas a como o sujeito constrói o que expressa e as relações entre expressões diferentes do instrumento, representando trechos de informação que nos revela sentidos subjetivos a cerca dos sujeitos estudados. O valor desse instrumento está na possibilidade de elaborar um sistema de “hipóteses” que se integram e marcam o curso da produção de informação. Na presente pesquisa, esse instrumento foi utilizado para consultar um número maior de profissionais. Isso permitiria a elaboração de idéias mais acuradas sobre o pensamento do grupo. Foram selecionadas onze idéias interessantes, sendo oito relativas à obtenção e uso da informação e três relativas às competências de trabalho.

Uma primeira versão do instrumento foi testada com uma pessoa não pertencente ao grupo de profissionais estudados. Após esse teste, o texto foi entregue a duas pessoas do grupo pesquisado para que averiguassem o nível de compreensão das frases contidas no instrumento e o seu objetivo. Foi então decidido que seriam colocadas algumas “dicas” esclarecendo os objetivos de cada frase. O texto foi, então, enviado para todos os profissionais, anexo a uma mensagem eletrônica (*e-mail* institucional). Na mensagem de envio foi ressaltado que a resposta era livre, e que as sugestões apresentadas não precisariam ser necessariamente atendidas. As “dicas” colocadas após as frases eram referentes a itens que poderiam fazer parte das respostas, para que as pessoas tivessem idéia sobre o objetivo da questão ou frase. Esse instrumento encontra-se no Apêndice 6, p. 292.

O Quadro 16 apresenta as novas técnicas e instrumentos incorporados à estratégia de pesquisa, após o projeto piloto para prosseguimento da coleta de dados.

Quadro 16 – Novos Instrumentos e Técnicas Geradores de Informação.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBJETIVOS
Observação Participante	Completamento de frases	Verificar detalhes das necessidades de informação dos supervisores referentes à parte do processo de trabalho que não estava automatizado.
Entrevista Adicional	Nova questão guia: Como foi construída a ferramenta de trabalho e que parte do trabalho do supervisor está incluída nela?	Identificar conceitos e definições contidos na ferramenta de trabalho, que automatizava parte das tarefas realizadas pelos supervisores, bem como as facilidades tecnológicas e vantagens oferecidas pelo sistema automatizado como ferramenta de trabalho.
Novas Pesquisas Documentais	Novas questões-guia: que parte das necessidades de informação estão atendidas pela ferramenta de trabalho e que conhecimentos já estão incluídos nela.	Identificar o tipo, quantidade, fonte e formato das informações organizadas pela ferramenta de trabalho que poderiam atender parte das necessidades de informação dos supervisores; e, também, que tipo de conhecimento estava incluído na ferramenta bem como as habilidades necessárias para lidar com a ferramenta como instrumento de trabalho.
Grupo Focal	Roteiro de discussão	Avaliação das interpretações feitas pela pesquisadora, confirmação de idéias levantadas e validação semântica.

Na última fase de coleta de dados foi utilizada a técnica do grupo focal com objetivo de avaliar as interpretações da pesquisadora sobre as atividades e os comportamentos observados, e cotejamento dos dados coletados nas diversas fases da pesquisa. Buscava-se, também, verificar a conveniência e adequação da publicação dessas interpretações, dado o sigilo que envolve a atividade estudada e a delicadeza de certos tipos de informação. Foi também uma oportunidade para realizar a validação semântica dos termos utilizados no relato dos resultados da pesquisa. As questões discutidas pelo grupo estão apresentadas no Apêndice 7, p. 293.

9.7 – AS TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E DAS INFORMAÇÕES GERADAS.

As NI e as competências foram identificadas num mesmo processo por meio das mesmas técnicas. Ao longo da coleta de dados e geração de informações foram sendo formuladas idéias sobre o comportamento informacional e o desenvolvimento de competências dos supervisores de forma que a construção teórica a respeito do tema evoluísse progressivamente. A triangulação dos dados possibilitou análise final, o que incluiu refazer os construtos iniciais e comparar resultados com trabalhos semelhantes. A análise dos dados e das informações obtidas com a pesquisa foi feita a partir da base teórica representada pelos construtos teóricos, adotando o método construtivo-interpretativo, conforme sugere a epistemologia qualitativa.

A técnica escolhida para analisar as informações geradas foi a análise de conteúdo. Segundo Brewerton e Millward (2001, p. 151), essa é uma técnica apropriada para analisar dados que podem ser reduzidos a formas textuais. A análise de conteúdo qualitativa é menos explícita quanto aos processos pelos quais ocorre a interpretação, sendo mais subjetiva. Sendo assim, para esses autores, um dos problemas da técnica é a dependência do julgamento de um único analista e a concentração somente no que é mencionado.

Foi feita a análise categorial temática utilizando os conceitos e os procedimentos exemplificados por Franco (2005, p. 67-76) e Valentim (2005, p. 125-126). Tomam-se as mensagens, identificam-se traços e concepções de interesse, seleciona-se com base em critérios previamente estabelecidos, e tenta-se perceber a concepção da realidade expressa no discurso (decrição → inferência → interpretação). Procura-se conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., com base em indicadores reconstituídos a partir de amostras de mensagens particulares.

Com referência às entrevistas relativas aos FCS, foi realizado também um tratamento estatístico simples por percentagem na primeira fase, para que os fatores pudessem ser apresentados por ordem de incidência na ocasião da segunda entrevista. As entrevistas e as notas de campo foram sendo analisadas conforme aconteciam, na busca de gerar os indicadores de sentido paulatinamente, no curso da investigação. Esperava-se amenizar os problemas apontados por Brewerton e Millward (*op.cit.*) por meio da confirmação das interpretações da pesquisadora em entrevistas sucessivas, e com o uso da técnica do Grupo Focal, onde o resultado final de todas as análises foi colocado em discussão.

Com relação ao instrumento de Completamento de Frases foi utilizada a técnica de análise de discurso, seguindo a sugestão de Almeida (2005, p. 72-74). Procura-se formar três grupos analíticos: idéias centrais, expressões-chave, e ancoragem (quando houver). As respostas são analisadas isoladamente, destacando-se as idéias centrais. Expressões-chave são destacas dessas idéias centrais, e elas são sinalizadas por semelhança ou complementaridade de sentido. Cria-se, então, uma idéia central ou ancoragem para cada um dos grupos de respostas.

Um dos objetivos era captar o discurso do grupo sobre as questões selecionadas a fim de complementar e confirmar o entendimento sobre as NI e competências dos profissionais nos processos de trabalho. Não foi feito nenhum

tratamento estatístico das respostas deste instrumento dado que o percentual de respostas coincidentes ou a frequência de respostas não era fator fundamental para a análise. O interesse estava em verificar tanto a diversidade de pensamento quanto se havia algum item sobre o qual houvesse coincidência para grande número dos respondentes expressando um possível pensamento de grupo.

IV PARTE – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, E CONCLUSÕES.

Esta parte do texto trata dos resultados obtidos com a coleta de dados e geração de informações, da análise desses resultados e das conclusões elaboradas a partir dessa análise. Um entendimento mais profundo do problema em estudo surgiu da interação entre a base teórica inicial representada pelos construtos de pesquisa e as informações geradas durante o momento empírico da pesquisa. A descrição dos resultados e a sua análise apresentam o entendimento conseguido e uma base para a construção teórica final elaborada.

Os trechos referentes a falas dos profissionais entrevistados ou acompanhados no dia-a-dia de trabalho, do instrumento de Completamento de frases e/ou da discussão do grupo focal encontram-se entre aspas e/ou parênteses. Ressalta-se, no entanto, que as conclusões apresentadas não foram obtidas somente com base nos trechos apresentados, que são ilustrativos e demonstrativos, ou no conteúdo de um instrumento específico. As conclusões se basearam na construção teórica realizada pela pesquisadora, desde o início até o final do processo da pesquisa. O primeiro capítulo relata os resultados obtidos de acordo com a estratégia de geração de informações; o segundo traz a análise desses resultados; e o terceiro expõe as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

10 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Pode-se considerar que um dos primeiros passos para a construção teórica da presente pesquisa foi a elaboração dos construtos que guiaram o estudo do problema e a coleta dos dados. Formular construtos já poderia ser considerado como uma primeira decisão de pesquisa, que significaria partir de uma base teórica prévia, composta a partir dos autores estudados. Os construtos foram a base teórica à qual se recorreu para analisar os dados colhidos, elaborar algumas idéias e continuar a pesquisa até a construção teórica final. A escolha dos autores que compunham as bases do construto teórico já delineava uma linha metodológica e uma forma de coleta de dados.

Pode-se dizer, também, que os primeiros resultados da coleta de dados estão descritos ainda nos Capítulos 8 e 9. No capítulo 8 estão relatadas as informações geradas pela pesquisa documental que permitiu a descrição da organização, da atividade estudada e seus objetivos. Nessa fase surgiu, por exemplo, o primeiro indício de que entender esta atividade organizacional poderia envolver o estudo de seus processos de trabalho. No Capítulo 9, foram descritos os procedimentos escolhidos para a coleta e a forma pela qual as informações foram geradas. A

formulação de idéias para guiar a prática de pesquisa aconteceu desde o início da coleta de dados até a construção teórica final.

O momento seguinte teve como objetivo realizar as entrevistas para a determinação dos fatores críticos de sucesso (FCS). As características dos entrevistados e a interação com eles permitiram obter um conjunto de informações mais vasto que simples respostas a um conjunto de questões (do roteiro de entrevista). As entrevistas confirmaram as informações geradas pela pesquisa documental inicial proporcionando aprofundamento do entendimento sobre a atividade, suas características e estratégia, permitiram a identificação dos FCS, e ainda forneceram outras informações interessantes para a continuidade da pesquisa.

A partir das informações geradas pelas técnicas iniciais, definiu-se processo de observação, que permitiria confirmá-las e gerar novas informações. A transformação da estratégia em ação pôde ser verificada na observação da estrutura engendrada para cumprir os objetivos da unidade organizacional. As motivações relativas aos fatores críticos, apontados pelas pessoas em posição de decisão, e a influência da hierarquia puderam ser verificadas por meio da observação e registro das situações-problema vivenciadas pelos profissionais analistas não detentores de posição de decisão no seu dia-a-dia de trabalho. A utilização dos recursos informacionais e das tecnologias da informação pôde ser vivenciada nas rotinas de trabalho. A construção do conhecimento organizacional na prática do trabalho também foi um ponto interessante observado a partir dos processos de trabalho.

As estruturas individuais de conhecimento dos profissionais observados eram bastante diversificadas, dada a variedade de formação e experiência de cada profissional. A influência da cultura organizacional na forma de agir e na formação das habilidades desenvolvidas pelos profissionais na prática do trabalho pôde ser percebida pelas referências grupais e pelo “espírito” das equipes⁶⁶. A entrevista adicional e novas pesquisas documentais permitiram gerar informações que aprofundaram o entendimento sobre: as informações e conhecimentos utilizados na atividade; sobre o uso das tecnologias de informação; e sobre os contextos informacionais presentes no ambiente de pesquisa.

⁶⁶ - O instrumento de Completamento de Frases permitiu obter idéia de referências comuns nos grupos de trabalho, e indicavam, também, a existência de diferenças entre os grupos. Ela podia ser detectada no reconhecimento da especificidade das tarefas e nas diferenças com relação a outros grupos, especialmente com relação aos supervisores diretos. Esse tipo de “espírito” está presente na cultura “grupal” da organização, e reflete a diferenciação de grupos de atividades, principalmente com relação aos objetivos organizacionais. Como não há diferenciação de profissões, o que diferencia os profissionais é o tipo de atividade que realizam em cada área de trabalho dentro da organização. As atividades mais antigas e estabelecidas têm *status* mais definido e, muitas vezes, maior poder de negociação dentro do “espaço” organizacional.

A técnica do grupo focal permitiu refinar o entendimento obtido durante as fases anteriores da pesquisa, e elaborar a análise final. As informações geradas nessa última fase empírica confirmaram as percepções registradas pelos analistas, as interpretações da pesquisadora, e forneceram indícios sobre outras relações possíveis de serem estabelecidas com base nas análises já realizadas. O relato dos resultados foi feito de acordo os procedimentos adotados no curso do momento empírico e, também, seguiu a “ordem” teórica representada pelos construtos de pesquisa e pelos parâmetros de análise.

10.1 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA SUPERVISÃO INDIRETA DE IF.

Os FCS identificados por meio de entrevistas estão relacionados no Quadro 17, na ordem sugerida pelos entrevistados. Esses fatores foram agrupados de acordo com três grandes temas que surgiram da análise das informações geradas: o tema Atividade, com os fatores que a identificam; o tema Informação, que marca as necessidades informacionais do *metier* dos supervisores; e o tema Pessoas, que trata dos elementos críticos para o perfil do profissional supervisor. Em cada um dos temas foram categorizados alguns conteúdos cujas características estão melhor explicitadas na seqüência.

Quadro 17 – Os Fatores Críticos de Sucesso da SIIF no Brasil.

Temas		Categorias
1º	Atividade	Possuir Capacidade de Monitoramento Permanente e Concomitante das IF e do Sistema Financeiro como um todo.
2º		Possuir Base Legal e Regulamentar para a ação.
3º		Capacidade de Agregação, Integração e Comparação (visão sistêmica).
4º		Capacidade de Otimização e Racionalização (foco no risco).
5º		Possuir Sinergia e Capacidade de Comunicação com outras áreas da organização.
6º		Possuir Capacidade de Retenção de Pessoal.
<hr/>		
1º	Informação	Possuir/Fornecer Informação com Qualidade e Tempestividade.
2º		Ter fontes de informação autônomas, integradas, acessíveis/disponíveis por grau de sigilo.
3º		Possuir uma Base Tecnológica adequada.
4º		Possuir Produtos e Serviços que tenham Visibilidade.
<hr/>		
1º	Pessoas	Capacidade de Criar e Inovar.
2º		Capacidade de Comunicação e Cooperação.
3º		Possuir Motivação.
4º		Possuir Qualificação, Perfil e Treinamento adequados.
Fonte: Dados da pesquisa.		

No tema Atividade, as seis categorias identificadas referem-se a recursos que foram apontados como críticos porque caracterizam a atividade: eles diferenciam a supervisão indireta da inspeção direta. O foco no risco, a visão sistêmica e comparativa, e a obtenção de escala no trabalho com as informações existentes são

características da supervisão indireta⁶⁷. Mas o que distingue ainda mais a atividade é possuir informações com bases próprias, que possam ser agregadas, integradas e comparadas; e possibilitem um monitoramento constante e abrangente. Conforme expressou um dos entrevistados: <“... o charme do Desig é a capacidade de integração de dados (...) para cada tipo de risco eu tenho níveis de informação e de tempestividade de recepção da informação diferentes (...) aí eu tenho que ser tempestivo [na análise] e eu tenho que ter uma visão do todo ...”>.

Outro item mencionado foi a necessidade de uma base regulamentar. Ela existe porque a organização é pública e deve agir com base em leis e regulamentos. Mas também porque a supervisão indireta é uma atividade recente e a regulamentação dos processos de trabalho ainda está sendo consolidada. Segundo um entrevistado, é preciso definir <“... as competências⁶⁸, o que se pode fazer (...) onde está escrito (...) os processos de trabalho (...) qual é a regra do jogo (...) como é feito (...) é para dar garantia para todo mundo ...”>. Um outro é o <“... bom relacionamento e desenvolvimento de canais ágeis de comunicação com as demais áreas da supervisão ...”>. Na visão do entrevistado, esse item era fator necessário para criar sinergia entre as atividades da supervisão indireta e da supervisão direta, que são complementares.

A capacidade de retenção de pessoal foi um fator crítico apontado devido à alta rotatividade de pessoal na unidade organizacional. No dizer dos entrevistados: <“... um fator crítico é a rotatividade das pessoas ...”>; <“... um trabalho muito importante que tem que ser feito aqui, que é motivação. Porque senão (...) eles vão sair daqui ...”>. O problema apontado pode ser considerado típico de organizações públicas, que têm a seleção de pessoal feita por concurso público. Mesmo com o uso de técnicas adequadas de alocação de pessoal, não se pode garantir que o perfil e a localização das pessoas sejam adequados a todas as necessidades da organização. Além disso, deve haver interesse das pessoas em trabalhar na Unidade para a qual

⁶⁷ - Riscos, em teorias de decisão, são considerados onde as conseqüências das ações são incertas, mas suas probabilidades são conhecidas. Pode-se evitar riscos e incerteza buscando: seguro, estabelecendo restrições e diversificação; e influenciando no ambiente por manipulação e negociação para prover condições de estabilidade. Estimativas de risco, propensão ao risco são afetadas por: contextos, características da organização, características pessoais dos decisores, conhecimento incompleto, falhas de entendimento etc. No caso do sistema financeiro, isso envolve complicados cálculos matemáticos e estatísticos para estimar as probabilidades de ocorrência de falhas e/ou erros. Os riscos a que as instituições financeiras estão expostas e que são objeto de monitoramento podem ser: risco de crédito; risco de mercado; risco de taxa de juros; risco de liquidez; risco operacional e legal; risco de imagem; risco país etc. (March, 1994, p. 6; Feldman e Kanter, 1965, p. 627; IMF, 2004, p. 52). Nem todos os riscos são monitorados pela supervisão indireta, mas um dos itens pelos quais o Banco Mundial avalia a excelência da supervisão em cada país é o monitoramento de riscos.

⁶⁸ - Nessa fala o entrevistado usou o termo competência no seu sentido jurídico mais antigo, de definição de áreas de atuação e atribuição de funções. Como o Bacen é uma instituição pública e os supervisores são funcionários públicos, deve existir uma estrutura jurídica para respaldar sua ação. Um funcionário público só pode fazer o que a lei determina, enquanto as outras pessoas podem fazer tudo o que a lei não proíbe.

foram designadas. De outra forma tentarão uma nova localização. O sistema de remuneração é outro fator problemático porque não diferencia perfis e necessidades específicas de cada área em termos de recompensa.

No tema Informação foram identificadas quatro outras categorias de recursos críticos. Inicialmente, deve-se ressaltar uma fala importante de um dos entrevistados: <“... se não tiver informação não existe supervisão indireta... “>. Essa afirmação demonstra que existe a compreensão, por parte dos profissionais, de que a atividade é baseada intensivamente em informações. Ou seja, que o recurso básico de trabalho é a informação. Isso também foi confirmado durante o período de observação dos processos de trabalho por meio do uso do instrumento de Completamento de Frases.

A qualidade da informação foi definida em termos de: fidedignidade, confiabilidade, exatidão, tratamento adequado, transparência, e abrangência. Na fala de um entrevistado: <“... na informação que a gente recebe é mais importante a transparência, o detalhe ...”>. Outro entrevistado citou: <“... fidedignidade, expressar a situação real ...”>. Um terceiro expressou-se da seguinte forma: <“... o aspecto crítico que a gente tem aqui é a questão dos dados (...) a qualidade das informações, a credibilidade ...”>. A tempestividade é um fator necessário, tanto com relação ao recebimento quanto à distribuição da informação. É uma exigência da dinâmica do sistema financeiro e, portanto, da própria atividade. No dizer de um dos entrevistados: <“... a tempestividade está ligada com a proatividade, advertir tempestivamente ...”>.

Uma base tecnológica adequada refere-se a ferramentas, metodologias, indicadores, e sistemas de informação que permitam trabalhar com a informação da forma necessária: agregando e integrando grandes quantidades de dados informações de bancos de dados diferentes. Além disso, deve permitir: otimizar e racionalizar processos de trabalho; inovar; e acompanhar constantemente as IF e do sistema financeiro como um todo. Segundo um entrevistado essa base tecnológica deve ser: <“... avançada e moderna para o desenvolvimento de ferramentas e aplicativos, [ter] possibilidade de processar grandes bases de dados permitindo cruzamentos, comparações, projeções, testes de *stress*, análises...”>⁶⁹.

A visibilidade dos produtos e serviços de informação existentes foi considerada crítica porque é essa visibilidade que assegura a importância do monitoramento indireto aos olhos dos seus clientes. Além disso, quando os produtos

⁶⁹ - Os testes de *stress* são realizados visualizando cenários futuros adversos com relação a variáveis econômico-financeiras e/ou problemas específicos em nichos de mercado.

e serviços estão disponíveis e visíveis algumas demandas extraordinárias podem ser reduzidas. Na visão de um entrevistado: <“... outro fator crítico é a divulgação do trabalho (...) colocar um volume de informações disponível para todos (...) melhorar o acesso à nossa informação (...) [demonstrando que] mais do que isso não tem. Os outros casos [outras demandas] são pontuais ...”>. A idéia é que usando a tecnologia pode-se fornecer acesso direto às informações disponíveis, no nível permitido pelo sigilo, sem que os supervisores sejam por demais afastados de suas tarefas habituais para atender demandas extraordinárias.

No tema Pessoas foram identificados quatro fatores críticos: possuir capacidade de criar e inovar; capacidade de comunicação e cooperação (trabalho em equipe); possuir motivação; e possuir pessoal qualificado e com perfil adequado à atividade. A capacidade de inovação refere-se à necessidade de criação, desenvolvimento e uso de ferramentas (metodologias, indicadores e sistemas de informação) específicas. As ferramentas adequadas à atividade só podem ser desenvolvidas com base em vários tipos de conhecimentos específicos da área, e que devem ser aplicados e/ou combinados de acordo com a situação específica do supervisor.

A capacidade de comunicação é requerida pelas tarefas dos analistas, que devem se comunicar constantemente com os supervisores diretos, por exemplo, ou com os fornecedores de informação. A motivação foi considerada como fator crítico devido ao momento pelo qual passa a organização e a atividade, estando ligada ao fator retenção de pessoal no tema Atividade.

Quanto à qualificação do pessoal foram mencionados: conhecimento técnico do negócio e experiência de supervisão. Isso quer dizer: necessidade de conhecimentos diversificados; alta capacidade de análise e julgamento; experiência prática envolvendo trabalho multidisciplinar. De acordo com um entrevistado, na atividade é preciso <“... ter pessoal suficiente e capacitado para poder enxergar e ler toda essa informação (...) para poder analisar (...) se você conhecer só de informática você não vai pra frente, se você conhecer só de contabilidade, você não vai para frente. Então você tem que ser uma pessoa assim, que tem vontade de aprender, porque ninguém chega aqui pronto ...”>. Outro entrevistado expressou que: <“... [o supervisor] tem que conhecer o mercado, conhecer estatística, conhecer os bancos de dados, conhecer informática, conhecer matemática financeira (...) cada um tem que desenvolver um produto inteiro ...”>.

Os conhecimentos e habilidades dos supervisores também devem ser usados no desenvolvimento e melhoria de sistemas de informação específicos e na criação de metodologias próprias e adequadas à atividade de supervisão indireta. Isso torna o perfil do profissional bastante específico. Na definição de um entrevistado: <“... eu preciso de alguém que consiga transitar dos dois lados (...) enxergar na base de dados o tipo de operação está sendo feita (...) ele tem que enxergar lá no mundo da informática o tipo de informação que eu preciso...”. Na referência de outro entrevistado: “... eu preciso de um profissional de supervisão que entende de TI ...”>.

A competência essencial apontada para a atividade de supervisão indireta foi descrita como: a capacidade de usar informações agregadas e integradas para realizar monitoramento constante e concomitante das IF e do sistema financeiro. A capacidade de integrar grande quantidade e diversidade de informações e de monitorar o sistema financeiro como um todo constantemente diferencia a supervisão indireta da supervisão direta. Essa última, uma atividade similar e complementar, monitora as instituições financeiras de forma individualizada e profunda; baseada em um programa de inspeção pontual no tempo.

A estratégia da supervisão indireta no Brasil é monitorar os vários tipos de risco aos quais as IF estão sujeitas por meio de processos de trabalho específicos, com grupos de profissionais específicos, de forma o mais automatizada possível. Cada processo de trabalho aborda um tipo de risco ou um aspecto relativo às possibilidades de risco para uma IF. O objetivo final é subsidiar a direção da área e a supervisão direta com informações que possibilitem: o acompanhamento constante do sistema financeiro; e o planejamento mais refinado e antecipado das inspeções diretas a serem realizadas nas IF.

Cada tipo de risco é detalhado, especificado e transformado em processo de trabalho. Procura-se utilizar os benefícios da TI em larga escala, deixando aos analistas supervisores a tarefa mais específica que é a análise final dos sinais de problemas de acordo com os tipos de risco monitorados. A automatização dos processos transfere para uma ferramenta de trabalho as informações e os conhecimentos básicos que compõem a tecnologia intelectual de supervisão. Isso libera o supervisor das fases de coleta, seleção, tratamento e armazenamento das informações e conhecimentos básicos necessários para cada processo. O supervisor deve analisar somente fatores situacionais específicos que influem em determinados problemas detectados. A quantidade de trabalho e de informações necessárias é reduzida, mas a dificuldade em adquirir a experiência necessária para ser um supervisor eficiente e eficaz aumenta.

Um dos objetivos da Unidade organizacional é monitorar o sistema financeiro e as IF⁷⁰. Esse objetivo foi dividido em partes menores, expressas pelas formas de monitoramento existentes. Cada parte do objetivo é atendida por profissionais específicos em Subunidades. As Subunidades constroem processos de trabalho reunindo conjuntos de tarefas. A divisão do trabalho nos grupos observados não era feita por tipo de tarefa e sim por quantidade de trabalho e por experiência do profissional (relacionada ao grau de risco representado por conjuntos de instituições).

Nem todos os processos estavam no nível de desenvolvimento desejável à época da pesquisa. A atividade foi estabelecida em 2000, e os processos e ferramentas de trabalho haviam sido desenvolvidos após essa data. A construção da prática profissional na supervisão indireta e da competência para realizá-la foi ocorrendo num *continuum*. O espaço de tempo decorrido não havia sido suficiente para que a atividade estivesse com todos os seus processos no seu nível mais avançado. No entanto, a estratégia já parecia traçada. Dessa forma, os aperfeiçoamentos chegariam com a experiência adquirida no exercício da atividade, principalmente em termos do uso da tecnologia de informação.

10.2 – OS PROCESSOS DE TRABALHO DA SUPERVISÃO INDIRETA NO BRASIL.

A atividade de supervisão indireta de IF no Brasil é concretizada por meio de vários processos de trabalho, de acordo com os tipos de monitoramento escolhidos para acompanhar à distância o sistema financeiro brasileiro⁷¹. Foram identificadas duas áreas diferentes de monitoramento: a bancária, com sete processos principais já desenvolvidos; e a não-bancária cujos processos ainda estavam sendo formulados. Os processos de trabalho focam o risco representado pelas IF e a sua relação com o sistema como um todo. Os tipos de risco monitorados à época da pesquisa eram: os ligados às operações patrimoniais, riscos de mercado e de liquidez, e os ligados às operações de crédito.

Conforme pede a técnica de observação e de acordo com o roteiro utilizado, em cada processo de trabalho foram anotadas: a quantidade de profissionais que participava do processo e os tipos de tarefas realizadas; as posições hierárquicas dos analistas e a estrutura de funcionamento de cada Subunidade; e os tipos de problemas e situações-problema vivenciados. Também foram objeto de nota as formas de comunicação utilizadas e as informações necessárias para a realização

⁷⁰ - Na reformulação da área de supervisão ocorrida ao final do ano de 2005, essa unidade organizacional também ficou responsável pela administração das informações enviadas pelas instituições financeiras ao Banco Central.

⁷¹ - Os processos de trabalho são rotinas organizacionais. Segundo Choo (2006, p. 13), elas refletem o que a organização aprendeu com a experiência sobre como lidar com situações recorrentes. Elas permitem estabilidade, mas podem também ocasionar inércia, resistência à mudança.

das tarefas diárias (as fontes mais importantes de informação, as formas e os motivos para busca e uso de informação do ponto de vista pessoal). As referências ao comportamento “correto” e às habilidades necessárias a um profissional de supervisão indireta também foram objeto de nota.

Tanto a observação propriamente dita quanto o instrumento de Completamento de Frases permitiram inferir que a importância da posição hierárquica variava de processo para processo. Mas, em maior medida, a experiência e conhecimento do negócio determinavam a posição hierárquica das pessoas e sua influência nas tarefas diárias. Os problemas vivenciados estavam relacionados ao tipo de risco monitorado e ao tipo de ferramenta de trabalho utilizada. As motivações para busca de informação estavam ligadas ao tipo de análise final realizada após o resultado prévio oferecido pela ferramenta de trabalho.

Quando o processo era menos desenvolvido e/ou automatizado, a quantidade de informações necessárias era maior e mais diversificada, e as fontes de informação pessoais tinham importância maior. Nos processos mais automatizados, as informações eram buscadas quase sempre na Intranet e Internet, e em sistemas de informação organizacionais; e as fontes eletrônicas de informação eram mais utilizadas. A comunicação diária era quase sempre eletrônica (*e-mail*) ou telefônica (caso fosse necessária a comunicação com colegas, chefia, ou com o supervisor direto durante a análise). Os analistas trabalhavam em espaços individuais: estações de trabalho individuais.

As preferências de formato de informação; tipos de documentos mais utilizados; tipos de mídia, formato, e tecnologia preferidos ao produzir e/ou consultar documentos; e tipos de produtos ou serviços resultantes das tarefas diárias foram relatados pelos supervisores durante o processo de observação (no uso das ferramentas de trabalho) e por meio do instrumento de Completamento de Frases. Os formatos preferidos de informação e documentos eram aqueles que possibilitavam flexibilidade de trabalho como textos (em editores de texto), planilhas eletrônicas, formulários eletrônicos etc. Eles eram utilizados em estações de trabalho individuais, estando intrinsecamente ligados ao tipo de risco monitorado e à ferramenta desenvolvida para monitorá-lo. Os produtos e serviços resultantes das tarefas eram relatórios sobre as análises realizadas, produzidos e disponibilizados também de forma eletrônica.

As dificuldades mais freqüentes de acesso à informação, e o nível de satisfação na busca de informações e documentos necessários também estavam

ligados ao uso das ferramentas de trabalho. Elas já ofereciam as informações básicas dirigindo os analistas para fontes complementares de informação. Não foram observadas e nem relatadas dificuldades de acesso à informação. A grande maioria das informações necessárias está organizada e disponível a todos em sistemas de informação internos, distribuída por níveis de necessidade e tipo de risco monitorado. Não foi observado nem relatado o uso de centros de informação externos como arquivos, bibliotecas, ou setores de documentação⁷².

Os conhecimentos e habilidades considerados mais relevantes para o desempenho das tarefas existentes nos processos de trabalho e os motivos pelos quais eram considerados importantes puderam ser identificados tanto no uso da ferramenta de trabalho quanto na tarefa final de análise dos resultados fornecidos pelas ferramentas. O perfil de competência percebido como necessário e o comportamento diante da informação estavam ligados ao tipo de tarefa executada (tipo de monitoramento de risco) e à utilização das ferramentas de trabalho. Cada ferramenta incluía uma quantidade de informações e conhecimentos explicitados como parte de sua estrutura de funcionamento, o que implicava em determinadas habilidades para sua utilização.

A entrevista adicional e a pesquisa documental foram úteis para averiguar o processo de gestão do conhecimento sobre a supervisão, ocorrido com a automatização dos processos de trabalho. Os conhecimentos teóricos e práticos dos supervisores foram explicitados e transformados em entradas para programas de computador que passaram a guardar grande parte da tecnologia intelectual dos processos de trabalho.

A formulação e organização de indicadores (econômico-financeiros e contábeis) e de critérios (classificação, segmentação) fez parte de um esforço em “traduzir” conceitos de risco em parâmetros de risco. Isso possibilitou sua incorporação a *softwares* de monitoramento, diminuindo o esforço do supervisor na busca de informações básicas e em sua organização e armazenamento. Reduziu, também, o tempo de análise e distribuição dos resultados. Por outro lado, aumentou a exigência quanto à capacidade análise. Esta deveria ser mais profunda e

⁷² - As informações históricas referentes às análises já realizadas, por exemplo, são armazenadas pelas ferramentas de trabalho. Outros tipos de informação utilizadas pelos analistas também são armazenadas em bases históricas nos sistemas de informação organizacionais. A utilização de bibliotecas, arquivos e centros de informação externos não é característica desse tipo de atividade que tem como forma de trabalho elaborar suas próprias regras e procedimentos usando para isso informações sobre as quais tem o máximo de controle possível. Para a elaboração de índices e indicadores poder-se-ia recorrer a textos acadêmicos, livros, etc., mas nada impede que os profissionais tenham eles mesmos os livros e outros documentos considerados úteis de forma a não consultar bibliotecas, por exemplo.

minuciosa, pois era mais específica. Aumentou também a possibilidade de diversificar contextos informacionais (Brasil, 2006, p. 9-18).

Outro fato captado pelo conjunto de instrumentos de coleta de dados foi que os conhecimentos pareciam ter maior importância que o desenvolvimento de habilidades e atitudes. Uma explicação seria que o desenvolvimento das habilidades era considerado um requisito prévio (básico para o perfil), não sendo visto com destaque. As habilidades já seriam consideradas quando o supervisor se incorporasse à Unidade organizacional. Ou seja, a decisão de trabalhar nesse tipo de atividade dentro da organização já envolveria a posse de certo tipo de habilidades. Isso tornaria o trabalho menos atraente para quem não as possuísse, levando a crer que os profissionais que se dirigiam a essa área já as possuíam em maior ou menor grau. Mas poderia também significar que, no entender deles, um treinamento interno no uso das ferramentas e nos processos de trabalho era suficiente para resolver esse tipo de questão. Isso refletiria, de certa forma, alguns FCS apontados.

De qualquer forma, é prática comum na organização e na atividade explicitar conhecimentos, na forma da elaboração de manuais, num esforço para solidificar e padronizar as rotinas diárias de trabalho. Ligada a essa prática há uma teorização posterior, objetivando introduzir melhorias e transformações constantes nos manuais. Dessa forma, a prática e a teoria sobre as atividades se tornam dependentes uma da outra. Forma-se um “ciclo de construção”, que marca o desenvolvimento de cada tarefa. A área de supervisão mantém o seu Manual disponível na página do Bacen na Internet. As Unidades responsáveis pelas tarefas desenvolvem seus próprios manuais para registrar suas rotinas de trabalho, o que mais tarde podia ser transferido para o Manual da área de alguma forma.

Em termos de atitude, foi observado que a condição de supervisor não parecia estar incorporada à descrição que esses profissionais faziam de si mesmos. Mas a função de analista de risco pôde ser captada pelas falas e também pelo instrumento de Completamento de Frases. Ao que parecia, os supervisores indiretos não detinham o mesmo *status* organizacional do supervisor direto. Decorrente disso, eles mesmos não se enxergavam como supervisores. Algumas referências como <“... solicitar aos supervisores que interpelem diretamente as instituições para explicarem os fatos ocorridos ...”> demonstravam que os supervisores indiretos se percebiam como intermediários, como “monitoradores” da informação em primeira instância. Mas não denominavam a si mesmos como supervisores dado que ainda não

pareciam ter esse *status* dentro da organização⁷³. Pode ser que alguns fatores críticos apontados no tema Pessoas estivessem ligados a esse fato, pois a atividade em si era nova na organização.

A Figura 19 é uma representação do ciclo da informação observado na atividade e da pirâmide informacional de acordo com os níveis de decisão. O ciclo particular dos processos, os contextos informacionais utilizados, e a utilização da TI dentro do processo estão indicados a seguir.

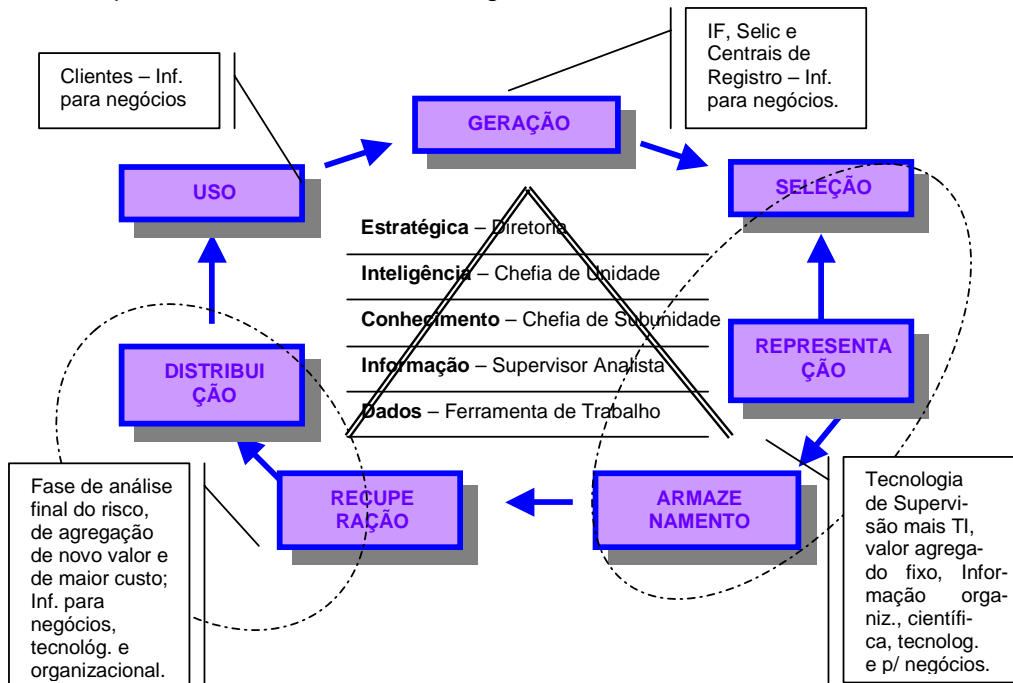


Fig. 19 – A Pirâmide Informacional e o Ciclo de Informação na Supervisão Indireta de IF.
(Fonte: Dados da pesquisa)

A estratégia adotada foi automatizar os processos ao nível de dados e informações, e os conhecimentos já explicitados (transformados em critérios e indicadores transferíveis para ferramentas especializadas de trabalho). As informações fornecidas pelas IF são relatórios, balanços e balancetes (documentos eletrônicos contendo textos e números – dados brutos). Essas informações são coletadas, tratadas, organizadas, e apresentadas na estação de trabalho. Assim, ao analista compete elaborar análises finais sobre problemas apontados pela ferramenta, possibilitando a tomada de decisão e a geração de conhecimento sobre o negócio. A inclusão das novas tecnologias de informação permitiu aos supervisores

⁷³ - A fala em questão foi obtida com o instrumento de Completamento de Frases na complementação da frase: “você tem dificuldade de conseguir informação?” Mas esse tipo de referência apareceu também nas complementações da frase: “eu forneço informação para”. Além disso, essa forma de referência foi notada na observação dos processos de trabalho quando da descrição de tarefas relacionadas com o mesmo tipo de tema e em alguns outros. Na verdade a clareza sobre o *status* organizacional do supervisor indireto, em termos organizacionais, viria da explicitação de regulamentos específicos e da mudança da cultura dentro da área de supervisão; o que parecia ainda não ter ocorrido.

“navegarem” pela ferramenta, utilizando cálculos auxiliares e outras verificações durante a elaboração de uma análise. Esse tipo de interação entre o supervisor e a informação que ele utiliza não era possível antes da introdução das ferramentas de trabalho atuais⁷⁴.

A geração de conhecimento começa no nível da gerência imediata, que contribui para a elaboração da inteligência, no nível da gerência média e do corpo gerencial como um todo. Isso também fornece condições para a elaboração das estratégias da área em termos organizacionais. Conforme se estreita a pirâmide organizacional, também se estreita a quantidade de informação usadas, e diversificam-se as possibilidades de diferentes contextos informacionais. No nível de análise, utiliza-se basicamente a informação para negócios e a tecnológica. A informação organizacional pode ser necessária se houver necessidade de comunicação com outras unidades, outros profissionais da área etc.

No nível de chefia, o uso de informação científica para gerar conhecimento seria uma possibilidade a ser visualizada. A chefia média tem mais condições de visualizar e decidir sobre pesquisas a serem realizadas com objetivo de melhorar a eficiência e efetividade dos resultados conseguidos. Foi expresso nos níveis de gerência média e alta, por exemplo, a preocupação com pesquisas específicas sobre assuntos relevantes à atividade. O exame de temas de interesse da atividade costuma ser solicitado aos departamentos de pesquisa da organização e mesmo a funcionários em cursos de mestrado ou especialização (que poderiam estudar cientificamente os problemas da área).

As fases do ciclo informacional que utilizavam a TI com base na tecnologia intelectual de supervisão abrangiam da seleção à distribuição da informação. Como ferramentas de TI, na nomenclatura de Dalfovo *et al.* (2004, p.10), eram utilizadas ferramentas *Groupware*, *Internet/Intranet*, e *Workflow*, dependendo da fase do ciclo informacional. Segue-se a descrição resumida dos processos observados.

PROCESSO 1: ANÁLISE DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS. Esse monitoramento era feito com base em informações contábeis fornecidas mensalmente pelas IF (balanços e balancetes). Uma ferramenta de trabalho realizava uma pré-análise das variações patrimoniais ocorridas em uma determinada data-

⁷⁴ - Durante o processo de observação foi questionado a um dos profissionais acompanhados sobre a diferença entre as tarefas realizadas antes e depois da introdução da ferramenta atual de análise, que eles denominam Analisador. Antes do desenvolvimento da ferramenta, o supervisor imprimia as informações fornecidas pelas IF, organizava tudo em um quadro auxiliar pelas regras de negócio, analisava, e elaborava um relatório (em papel ou um editor de texto). Atualmente, ele faz tudo isso utilizando a ferramenta, mais rápida e eficientemente, e ainda tem muito mais informações complementares à sua disposição para analisar e tirar suas conclusões.

base e num período de tempo. Ela coletava, selecionava, organizava, tratava, armazenava e apresentava as variações detectadas, usando critérios e indicadores estatístico-financeiros elaborados pelos supervisores. A ferramenta apresentava uma situação-problema para o analista, que utilizava os sistemas de informação disponíveis como suporte para análise da significância e relevância das variações apontadas. A análise inicial era revisada por um supervisor mais experiente, que confirmava a significância e relevância das variações, e enviava a mensagem eletrônica ao supervisor direto responsável pela IF analisada, apontando o problema para futuros esclarecimentos junto à IF⁷⁵.

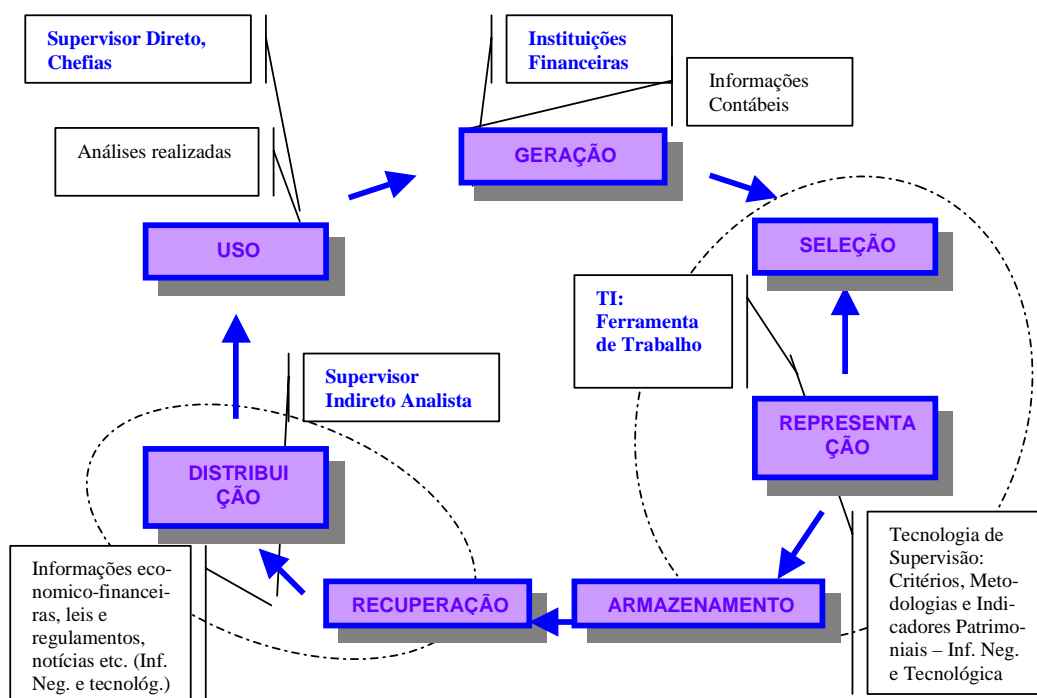


Fig. 20 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 1.

(Fonte: Dados da pesquisa)

PROCESSO 2: VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA CONTÁBIL DOS ATIVOS E PASSIVOS DAS IF. Essa rotina é realizada com ajuda de um programa que compara os registros contábeis das IF (Cosif- Plano Contábil) e os registros das operações realizadas no mercado em outros bancos de dados (Cetip, Selic, BM&F)⁷⁶. A Subunidade recebe informações de bancos de dados externos, e a ferramenta faz

⁷⁵ - O objetivo da revisão, feita por um supervisor mais experiente, é diminuir o número de sinais enviados, para que o fluxo de informações não seja excessivo, tornando o monitoramento pouco efetivo.

⁷⁶ - O Cosif - Plano Contábil do Sistema Financeiro, é onde são registrados os dados contábeis que representam os ativos e passivos das IF. A Central de Títulos Privados (Cetip) é uma central de registro de transações e custódia de títulos, papéis e garantias de operações financeiras. O Sistema de Liquidação e Custódia (Selic) é um sistema de registro de Títulos Públicos Federais administrado pelo Bacen, e a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) registra todas as operações do mercado de futuros do sistema financeiro. Em tese, a contabilidade deveria refletir os registros efetuados nas centrais de registro e custódia.

a coleta, seleção, tratamento, organização; apresentando um resultado prévio ao supervisor analista. Esse resultado mostra as possíveis discrepâncias entre a contabilidade das IF e as operações registradas nas centrais de negociação e custódia de títulos e valores. Os analistas reúnem todas as inconsistências analisadas e enviam um relatório por *e-mail* à supervisão direta para averiguação. À época da pesquisa, a ferramenta ainda estava estabelecida em bases tecnológicas não inteiramente adequadas. Melhorias estavam sendo estudadas por um grupo de trabalho que tratava da revisão dos processos e tecnologias da Subunidade onde essa rotina é realizada.

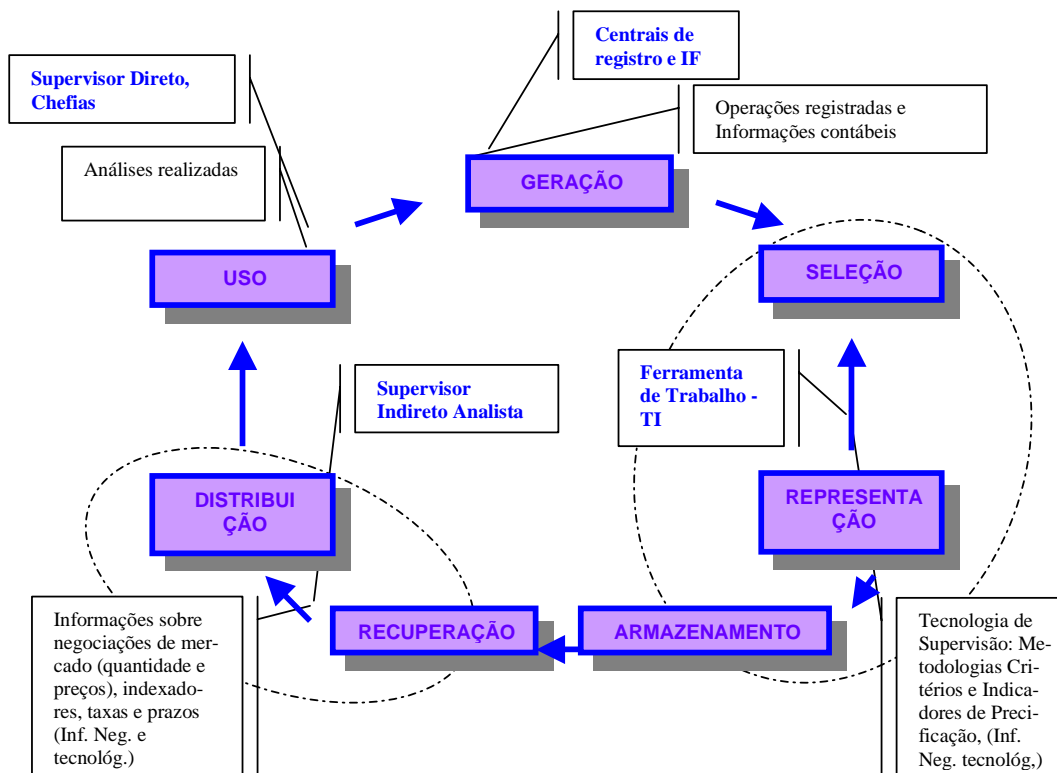


Fig. 21 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 2.

(Fonte: Dados da pesquisa)

PROCESSO 3: ACOMPANHAMENTO DA LIQUIDEZ DAS IF. O processo é realizado com ajuda de programas de captura e coleta das informações contábeis e operações financeiras das IFs e das centrais (Selic, Cetip etc.) objetivando monitorar as necessidades estimadas e as variações de liquidez⁷⁷. Estão incluídos testes de *stress*, baseados em possíveis oscilações de variáveis econômico-financeiras relevantes para a economia brasileira. O processo ainda não estava satisfatoriamente automatizado à época da coleta de dados: os indicadores e critérios já estavam estabelecidos, mas a TI utilizada ainda não era a mais apropriada. Ainda

⁷⁷ - A liquidez de uma IF está ligada à capacidade de transformar seus ativos em moeda corrente ou outro meio de pagamento, ou seja, vendê-los para saldar compromissos já assumidos.

era preciso iniciar os programas de coleta e a organização da informação para depois verificar a ocorrência de possíveis problemas e decidir sobre o envio de alertas. Nesse processo, as tarefas não eram divididas entre os analistas por quantidade de trabalho. Os analistas disponíveis analisavam todo o conjunto de informações e decidiam em equipe sobre os alertas a serem emitidos. No caso de percepção de perdas ou tendência de deterioração de liquidez em uma IF o supervisor direto e/ou a chefia da Unidade, conforme o caso, eram informados por meio de um relatório.

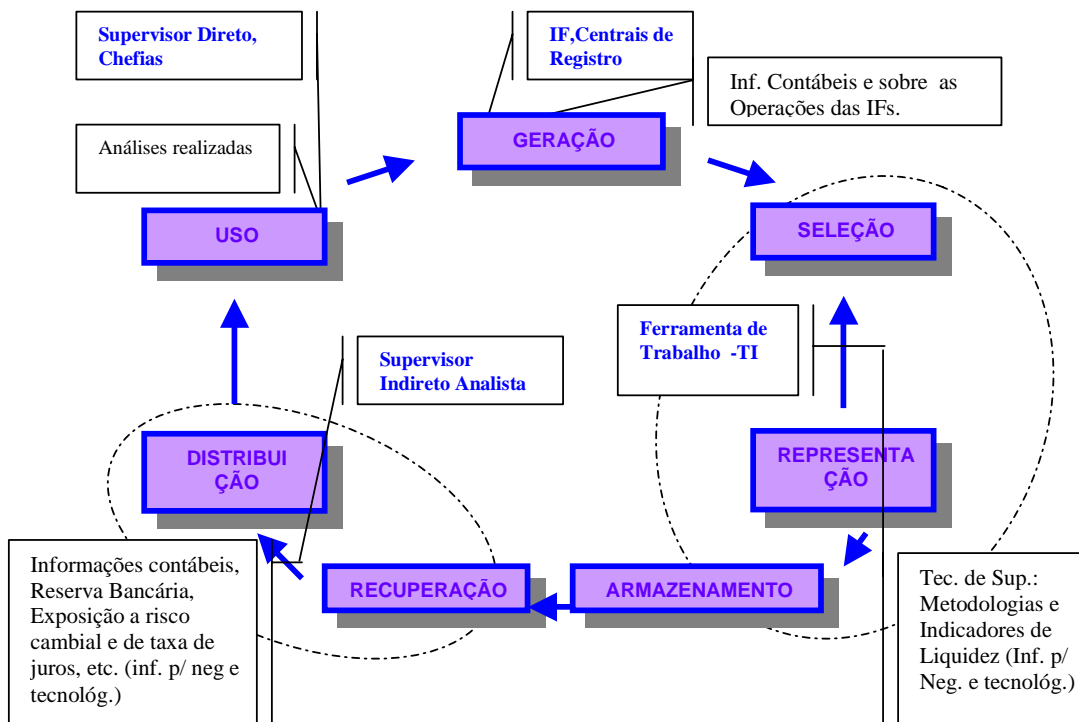


Fig. 22 – Ciclo da Informação, Contextos Informacionais, e Tecnologia de Informação no Processo 3.

(Fonte: Dados da pesquisa)

PROCESSO 4: ACOMPANHAMENTO DE OPERAÇÕES ATÍPICAS. Trata-se do monitoramento das operações de compra e venda de Títulos Públicos Federais (TPF) que poderiam ser consideradas como ilícitas por estar fora de padrões de negociação do mercado. Um programa coleta, seleciona, e trata as informações diárias do Selic, para verificar a adequação dos preços e dos resultados das negociações em operações diárias definitivas e *day trade*⁷⁸. A ferramenta compara as operações com uma curva de mercado e aponta variações atípicas com relação aos padrões de preço e negociação. As variações são analisadas, as possíveis irregularidades reunidas em um relatório e enviadas por *e-mail* à supervisão direta e

⁷⁸ - As operações *day trade* são aquelas representadas pela compra e venda de títulos em um mesmo dia, podendo ter seu resultado apropriado sem que o registro contábil apareça de forma individualizada, dado o seu curto período. As outras operações envolvem mais de um dia de negociação e têm suas transações registradas de forma agregada na contabilidade das IF.

ao departamento responsável por operações ilícitas. Essas informações são incluídas na documentação oficial da organização. Essa ferramenta também estava estabelecida em bases tecnológicas ainda não muito adequadas e estava incluída entre as possibilidades de melhorias estudadas pelo grupo de trabalho.

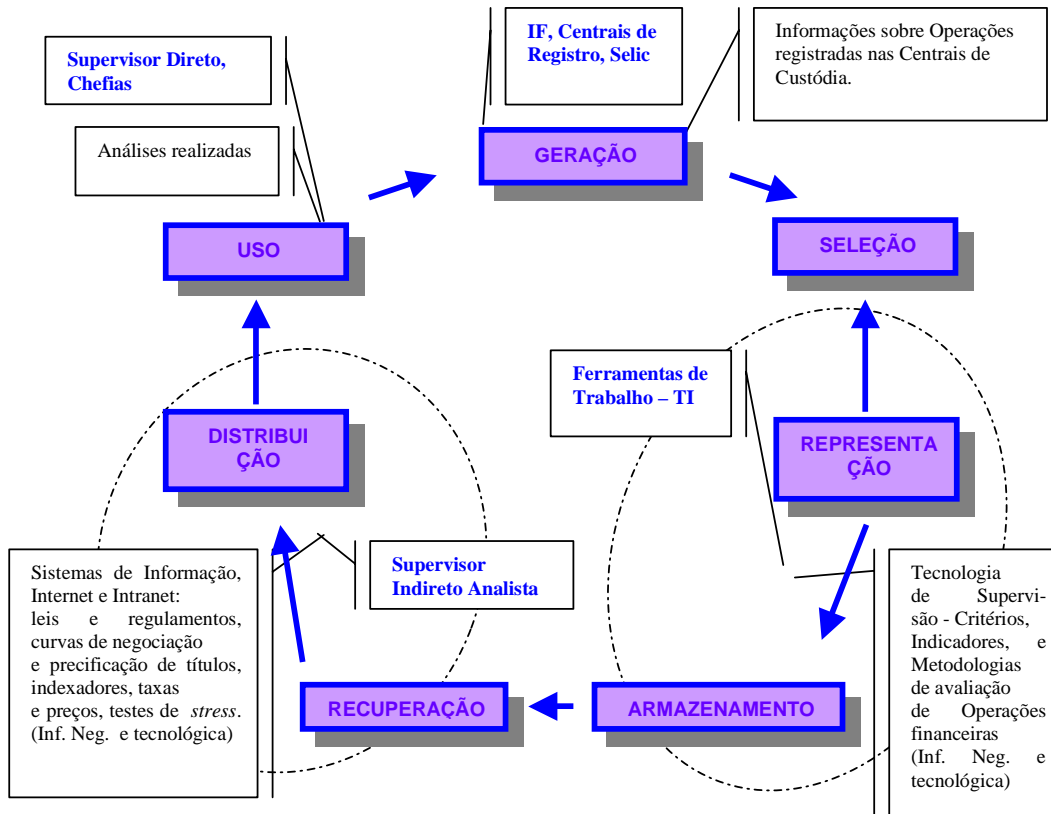


Fig. 23 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo 4.
(Fonte: Dados da pesquisa)

PROCESSO 5: ANÁLISE INDIVIDUAL DA SITUAÇÃO DE RISCO DE CADA IF (*SCORE*)⁷⁹. Esse processo monitora o “índice de excelência nos negócios” (por mercado, por grupo de negócios etc.) num determinado período. É atribuída uma nota à IF a partir de indicadores, calculados com base nas informações disponíveis, que expressam possibilidades de ocorrência de problemas futuros com o capital, ativos, resultados, exigibilidades, e liquidez das IF. Uma ferramenta de trabalho reúne informações de três Subunidades (vários processos e subprocessos e várias ferramentas de trabalho) apresentando uma nota (número de 1 a 5) ao analista. Essa nota é resultado de quatro outras notas atribuídas aos itens de risco considerados, incluindo testes de *stress* para cenários de crise e comparação com os *scores* de

⁷⁹ - O *Score* é um “valor” quantitativo que indica a posição de risco analisada indiretamente, com base nas informações quantitativas disponíveis para a supervisão indireta. O conjunto de notas quantitativas (*Score*) mais as avaliações qualitativas (geradas na supervisão direta) formam o *Rating*. Esta última, é uma nota mais complexa e completa (Brasil, 2006, p. 8-9). Um dos objetivos da elaboração de *ratings* é fornecer subsídios para o planejamento anual das inspeções diretas da área de supervisão

outras instituições semelhantes. O analista interpreta os resultados à luz de outras informações existentes e elabora um relatório final para uma dada IF. O relatório é analisado por um revisor e levado ao comitê de *rating* para discussão. Enquanto os outros processos de trabalho monitoram itens de risco de todas as IF ao mesmo tempo constantemente, esse processo de trabalho faz a análise das variáveis quantitativas de cada banco reunindo informações de outros processos de trabalho para um dado período de tempo. Um dos objetivos do processo é basear a classificação final do banco conforme o *rating*.

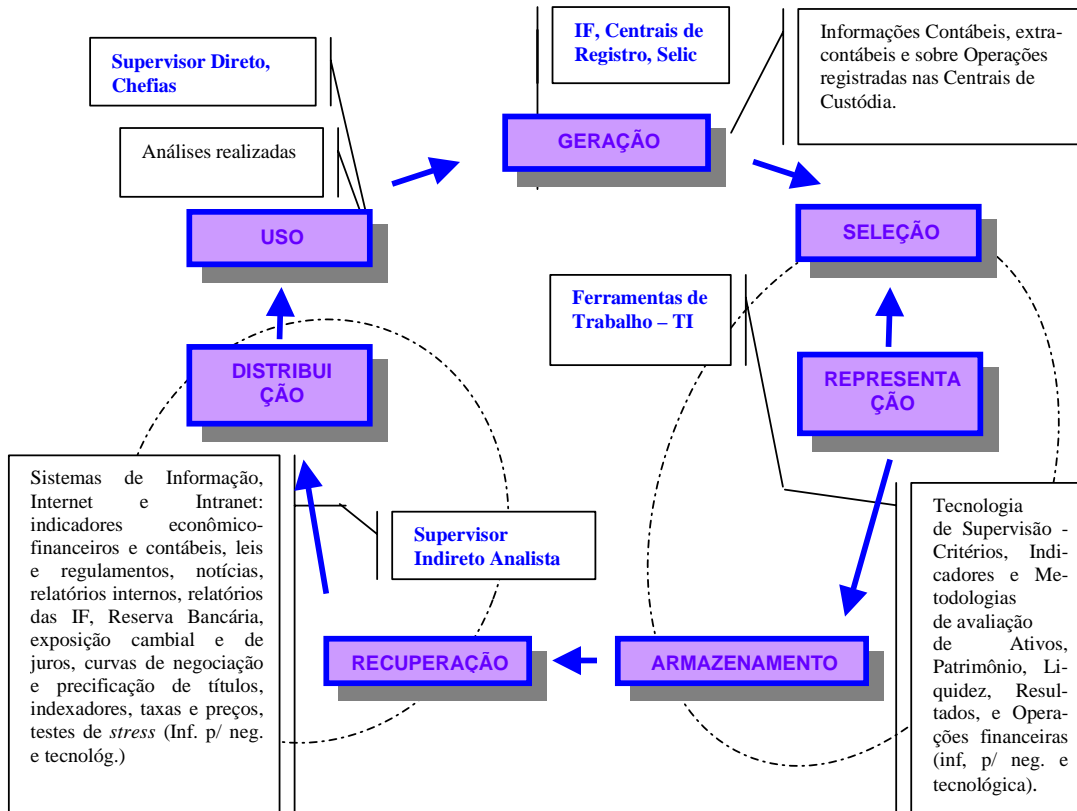


Fig. 24 – Ciclo de Informação, Contextos Informacionais e Tecnologia de Informação no Processo de Trabalho 5.
(Fonte: Dados da pesquisa)

10.3 – AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO PARA SUPERVISÃO INDIRETA DE IF NO BRASIL.

As necessidades de informação dos profissionais de supervisão indireta no Brasil relacionam-se com os seus processos de trabalho, principalmente com o nível de desenvolvimento e o avanço no uso de tecnologias de informação nesses processos. Quanto menos automatizado o processo, maior a quantidade e diversidade de informações necessárias para fazer uma análise de qualquer tipo de risco. O uso da tecnologia (principalmente a automatização dos processos) facilitou,

melhorou o desempenho e a segurança da análise. Também reduziu a quantidade de informações necessárias.

A elaboração de ferramentas de trabalho busca incluir as informações e os conhecimentos básicos referentes a cada tipo de risco (critérios e indicadores) em um programa de computador e automatizar o ciclo básico da informação. A automatização do ciclo da informação fornece rapidez, maior segurança, e libera o analista supervisor dos processos mecânicos de busca, seleção e armazenamento da maioria das informações. O supervisor pode, assim, dedicar-se à análise final do risco, ficando mais direcionado para pesquisa profunda e minuciosa dos problemas detectados.

O conhecimento sobre as ferramentas de trabalho é importante, pois todo profissional tem que conhecer bem as possibilidades e os limites de suas ferramentas. A ferramenta, um programa de computador, reúne: comandos de máquina; informações especializadas; e determinados conhecimentos do negócio (regras de negócio, metodologias e critérios expressos em linguagem de máquina). Conhecer as metodologias e critérios que estão (ou não) incluídos na ferramenta é importante, pois eles formam a tecnologia intelectual de supervisão.

Um detalhe que influenciava nos processos de trabalho era a existência de uma equipe de TI para dar assistência no desenvolvimento, manutenção e melhoria de ferramentas de trabalho. Apenas uma Subunidade contava com esse tipo de equipe à época da pesquisa. Um resultado observável foi que as ferramentas de trabalho dessa Subunidade estavam em um processo de desenvolvimento mais avançado e/ou utilizando uma tecnologia mais apropriada. Já haviam sido efetuadas diversas revisões e melhorias ao longo do tempo, o que ainda não havia sido possível nas outras Subunidades.

10.3.1 – As Necessidades de Informação e os Fatores Críticos de Sucesso.

As NI observadas nos grupos de trabalho refletiram os FCS apontados pelo corpo decisório da atividade em cada um dos três temas identificados. Foi apontada uma preocupação com os recursos críticos necessários para ter capacidade de gerar produtos de informação de forma agregada, integrada e comparativa para realizar um monitoramento constante dos riscos das IF. Isso poderia ser conseguido otimizando recursos tecnológicos e de pessoal, e racionalizando processos de trabalho. Ademais, o bom funcionamento da supervisão indireta depende da sua sinergia, cooperação e comunicação constantes com outras áreas de organização e com seus fornecedores de informação.

As NI refletem essas características porque estão ligadas, principalmente, aos fatores situacionais que a atividade impõe, ou seja, aos elementos de risco da atividade financeira. Os fatores cognitivos são importantes, mas não diferenciam necessariamente essa atividade de outras similares. Os fatores afetivos estão ligados ao histórico da atividade que, por ser recente, apresenta certos fatores de *stress* nas condições presentes da organização.

Quanto ao tema Informação, um dos FCS apontados tinha relação com a necessidade de recursos de informação buscados externamente à organização. A base de informação institucional é fornecida pelas próprias IF e precisa ser averiguada em sua veracidade e confiabilidade. Dessa forma, uma base tecnológica adequada para trabalhar com grandes volumes de informação, diversificada tanto em formatos e tecnologias quanto conteúdos, é essencial. Os recursos de comunicação fazem parte dessa base tecnológica, bem como a existência de produtos e serviços visíveis aos clientes. A tempestividade ao receber, tratar, e fornecer de informações tem relação com os objetivos da atividade que tem como requisito proporcionar proatividade à ação supervisora.

As NI dos supervisores estão ligadas, portanto, à posse de uma base tecnológica para trabalhar com a informação necessária, no formato e qualidade necessários. Sem as modernas tecnologias de informação seria inviável realizar a supervisão indireta da forma como está sendo feita atualmente. Portanto, os fatores situacionais influem fortemente, dado que essa base tecnológica ainda precisa ser aperfeiçoada em alguns processos de trabalho. Os fatores cognitivos considerados críticos estavam ligados ao perfil profissional necessário, cuja existência possibilitaria desenvolver essa base tecnológica da forma apropriada. Os fatores afetivos ligavam-se, também, ao *stress* causado pelo excesso de demanda, porque a atividade tem muitos de seus processos de trabalho em desenvolvimento e em melhoria constante.

Quanto ao tema Pessoas, dado o perfil da atividade e o uso intenso da informação e suas tecnologias, o perfil profissional exigido é específico. Isso se expressa pela necessidade de qualificação e treinamento. Além disso, somam-se outras qualidades consideradas críticas dentro do perfil como: inovação e criatividade, motivação, comunicação, cooperação. As NI para um perfil desse tipo são marcadas pelas particularidades das informações necessárias para realizar as tarefas. Portanto, os fatores mais influentes são os situacionais. Eles especificam as necessidades pessoais. Seguem-se os fatores cognitivos, pela sua diversidade e abrangência. Os fatores afetivos, ligados ao reconhecimento pelo trabalho e ao *status* dentro da atividade e da organização.

10.3.2 – As Necessidades de Informação nos Processos de Trabalho.

De acordo com os procedimentos sugeridos por Le Coadic (1998, p. 42-67), deve-se descobrir como o usuário escolhe, formula e expressa as questões básicas com relação à sua atividade. Isso é de suma importância para identificar as NI e fornecer uma descrição da maneira pela qual os sistemas de conhecimento funcionam (cognitivamente, emocionalmente e socialmente). A atividade estudada estava dividida em processos de trabalho que representavam tipos de risco monitorados. Portanto, as questões principais dos supervisores relacionavam-se a: como analisar as situações-problema identificadas nos processos de trabalho (com ajuda de suas ferramentas de trabalho), do ponto de vista do risco que cada situação representa para uma IF e para o sistema financeiro como um todo.

Cada processo de trabalho monitora um tipo de risco. Portanto, em cada um deles o supervisor lida com um tipo de situação-problema e um tipo de questão principal. No processo 1 a situação-problema refere-se ao monitoramento da situação patrimonial das IF. A questão principal a responder nesse processo seria: qual o risco que uma dada variação patrimonial (identificada pela ferramenta de trabalho) podia representar para o funcionamento normal de uma dada IF? No processo 2 a situação-problema liga-se à consistência existente entre as informações fornecidas pelas IF e os registros de suas operações de mercado. Nesse processo, a questão principal seria: qual a coerência existente entre os registros contábeis de uma dada IF e os registros das suas operações junto às centrais de custódia e negociação de títulos e valores no mercado?

O Processo 3 refere-se ao monitoramento da liquidez das IF, o que faz com que a questão principal para esse processo seja: qual a significância de uma dada variação de liquidez, por si mesma e enquanto tendência futura, para o funcionamento de uma IF? O processo 4, que trata das operações atípicas no mercado, teria como questão principal: porque uma dada operação não foi efetivada obedecendo aos parâmetros de negociação do mercado? O processo 5, ligado ao *rating* da IF, teria como questão principal: qual a posição geral de risco de uma dada IF no mercado?

Cada situação-problema é normalmente identificada por uma ferramenta de trabalho, dotada de metodologias, critérios e indicadores para tratar as informações básicas disponíveis e apresentar o problema ao supervisor. Para responder uma questão em um processo, o supervisor busca informações complementares junto aos sistemas de informação organizacionais (Intranet), junto à mídia (Internet e Intranet:

periódicos, agências de notícias, *clippings* etc.), junto a outras áreas da organização etc. Ao solucionar a situação-problema ele decide sobre o sinal de alerta a ser enviado à chefia da supervisão indireta e/ou à supervisão direta, dependendo do caso.

10.3.2.1 – Do Ponto de Vista Individual e dos Grupos de Trabalho.

As NI dos supervisores conectam-se, principalmente, ao tipo de risco monitorado nas tarefas diárias. Cada grupo de supervisores cumpre um objetivo menor ligado ao objetivo geral da atividade, por meio da execução de um processo de trabalho desenhado especificamente para tal. Cada processo de trabalho apresenta diferentes origens de necessidades, de acordo com o objetivo a que se propõe. As informações mais utilizadas dizem respeito ao negócio da atividade, revestidas por algum viés ligado ao tipo de risco monitorado.

O viés econômico-financeiro e contábil marcava três dos processos, o viés de controle e/ou verificação de informações marcava dois outros processos. Os dados originais utilizados se referem às operações financeiras registradas pelo mercado, provenientes de bancos de dados de outros órgãos ligados ao sistema financeiro. As informações envolvidas, referentes às IF monitoradas, são: contábeis, econômico-financeiras, operacionais. Podem ser usadas também análises de instituições especializadas em sistema financeiro (auditores independentes, agências de *rating*, mídia especializada etc.); leis e regulamentos relativos à atividade; e informações disponíveis na mídia sobre o sistema financeiro e as IF.

As informações tecnológicas usadas nos processos de trabalho expressam a tecnologia de supervisão usada no momento. As metodologias, critérios e indicadores incluídos nas ferramentas de trabalho expressam grande parte do conhecimento e da experiência acumulada pelos supervisores em sua atividade. As informações científicas, quando utilizadas, referem-se a algum critério ou indicador específico, podendo ser proveniente de pesquisas da própria organização, de outras organizações, ou mesmo de bases de dados científicos. A informação organizacional utilizada refere-se aos procedimentos a serem adotados nas tarefas, e nas leis e regulamentos que a atividade e a organização devem observar.

O instrumento de Completamento de Frases permitiu especificar, dentro dos limites do número de respostas obtidas, alguns itens referentes ao ponto de vista dos grupos de trabalho. A porcentagem dos profissionais que responderam ao instrumento foi de 38,5% do total do grupo (excetuando as pessoas acompanhadas

no dia-a-dia de trabalho). Os resultados a seguir se referem às inferências obtidas a partir desse percentual de respostas.

A informação é entendida como matéria-prima, recurso para o trabalho: {<“matéria-prima para análises”>; <“matéria-prima principal para a consecução dos objetivos definidos”>}. Além disso, os profissionais compreendem que sua tarefa é informacional, conforme declararam alguns respondentes: {<“transformar números em informação inteligível”>; <“obtenção de informações a respeito do SFN e das instituições dele integrantes, com o objetivo de identificar potenciais ou reais situações de risco para o próprio SFN”>; <“... análise de dados contábeis de um determinado número de instituições financeiras (...) [com objetivo de] monitorar riscos por meio de variações / modificações na situação patrimonial da Instituição financeira”>}.

A maioria dos supervisores busca informação nos sistemas internos, conforme exemplificado por um respondente: {“... Sisbacen, Intranet, Internet, Unicad, Sisup, *Clipping*, Comentários do Supervisor, Sismoc etc...”}⁸⁰. A maior parte das informações necessárias é coletada pela organização e organizada de acordo com as necessidades das áreas de trabalho. Dessa forma, os supervisores não costumam ter dificuldades de encontrar a informação que procuram, a não ser pelo nível de detalhamento necessário. Pessoas também são fontes de informação conforme expressou um respondente: <“...[as informações] podem ser solicitadas a uma pessoa ou buscada em um histórico armazenado em algum computador. Neste caso, geralmente há mapas ou manuais descrevendo...”>.

Os supervisores preferem receber e/ou fornecer informação no formato digital <“... mídia eletrônica, planilhas e textos eletrônicos, *e-mail* ...”>. Uma preocupação é com a qualidade que a informação deve possuir desde a sua fonte: <“... tratamento adequado, detalhamento, precisão ...”>. Outra preocupação é com a tempestividade, tanto do recebimento quanto do fornecimento das informações. Os clientes principais do supervisor indireto são internos à organização: a própria chefia da área; o supervisor direto; e outras unidades da organização <“... chefia da Divisão, supervisão direta (...) Depin, Demab, ou outros departamentos de acordo com a demanda”>⁸¹.

⁸⁰ - O Sisbacen, o Unicad, o Sisup, e o Sismoc são sistemas de informação organizacionais. O *Clipping* é um serviço de notícias especializadas sobre o sistema financeiro oferecido pela organização na Intranet. Os Comentários do Supervisor são as análises da supervisão direta que ficam disponíveis pela Intranet ao acesso dos supervisores indiretos.

⁸¹ - O Depin é o departamento responsável pelas Reservas Internacionais administradas pelo Bacen e o Demab é o departamento responsável pelas operações de mercado e aplicações de títulos públicos federais.

A identificação das NI por meio da observação dos processos de trabalho foi apoiada, em sua análise, pelos construtos de pesquisa. Os construtos de pesquisa foram elaborados a partir de três dimensões (situacional, emocional e cognitiva) e três focos de análise (ciclo e TI, e contextos informacionais). O relato que se segue referencia-se nas dimensões das NI e nos focos de análise escolhidos.

OS FATORES SITUACIONAIS DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.

Quanto ao ciclo da informação, o analista individual recebe informações de acordo com sua necessidade de trabalho (no seu nível de acesso e de sua função), e definidas de acordo com os objetivos pré-estabelecidos. Na verdade, como grande parte do ciclo informacional encontra-se informatizado, o analista recebe “alertas” prévios do sistema para que possa analisar a extensão, gravidade e importância de problemas de acordo com critérios estabelecidos pelo processo de trabalho. Tanto as tecnologias relativas ao uso da informação quanto as tecnologias de supervisão estão normalmente incluídas na ferramenta de trabalho que automatiza o ciclo da informação.

Quanto à utilização dos contextos informacionais, o supervisor decide sobre o uso de diferentes tipos de informação de acordo com a complexidade do problema a solucionar. Normalmente, o analista usa a informação fornecida pelo sistema e agrega o que está disponível na Intranet ou Internet. Ele busca informações sobre os negócios das IF, que por extensão também são informações para o negócio da supervisão. Informações tecnológicas e organizacionais normalmente já estão incluídas nas ferramentas de trabalho.

Quanto à utilização da TI, a atividade é realizada com uso intensivo das tecnologias disponíveis como: estações de trabalho (computadores); sistemas de informação automatizados e sistemas de comunicação integrados a eles. A maior parte do trabalho é realizada com a ajuda dos computadores, telefones, sistema de mensagens eletrônicas, etc. Os documentos utilizados são do tipo organizacional (textos, e números) apresentados em formato de relatórios, informes, regulamentos, balanços, balancetes etc. O suporte dos documentos é quase sempre eletrônico (arquivos de computador) contendo textos ou tabelas numéricas.

Pode-se dizer, que a atividade é “consumidora” em larga escala das modernas tecnologias da informação. O objetivo é facilitar, agilizar, e integrar informações e tarefas, possibilitando níveis de análise e ação não disponíveis. As tarefas básicas de supervisão já existiam antes, mas não poderiam ser realizadas, com a agilidade e abrangência necessárias, sem o uso das tecnologias de

informação e comunicação mais recentes. Foi um desenvolvimento natural da atividade ligado ao advento da Era de Informação.

OS FATORES COGNITIVOS DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.

Quanto ao trabalho com o ciclo da informação, grande parte dos conhecimentos necessários aos supervisores é transferida para os sistemas de informação construídos por eles para facilitar seu trabalho. A estratégia foi automatizar tudo o que fosse possível: 1) a coleta, organização, armazenamento, recuperação e distribuição das informações; 2) as metodologias e indicadores que representavam conhecimento prévio para a análise final; e 3) o envio do resultado das análises. Isso, não significa que os supervisores não necessitem de conhecimentos diversificados e ao mesmo tempo especializados. Mas a automatização poupa tempo na reunião e organização do material básico de análise, oferecendo agilidade e possibilitando tempestividade.

Quanto à utilização dos contextos informacionais, os supervisores normalmente se prendem ao contexto de negócio. Quanto à utilização da TI, os supervisores servem-se largamente de meios eletrônicos e dos vários recursos oferecidos pelas tecnologias de informação e comunicação; o que não os exime do conhecimento básico sobre o negócio. O uso intensivo da tecnologia traz, inclusive, a necessidade de novos conhecimentos relacionados ao uso da tecnologia e de suas possibilidades.

OS FATORES EMOCIONAIS DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.

Quanto ao trabalho com o ciclo da informação, a automatização de grande parte do ciclo informacional diminuiu a incerteza e o *stress*. Quanto à utilização dos contextos informacionais, a tecnologia usada trouxe a possibilidade de usar vários contextos informacionais simplesmente tornando-os disponíveis. Embora isso não implique o uso efetivo dos vários contextos disponíveis, foi um diferencial, antes essa possibilidade era menor. Com o uso da Intranet, Internet, e outros meios, o uso de vários contextos informacionais torna-se mais fácil. Quanto aos meios, as preferências recaem sobre os meios eletrônicos. Eles são mais rápidos e diversificados diminuindo o *stress* das tarefas. Mas também aumentam a padronização e repetição de certas tarefas diminuindo a motivação para sua realização.

Considerando todos os fatores em conjunto, a dimensão afetiva parece ter sua importância amenizada. Os papéis exercidos e as maneiras de lidar com as variáveis e mecanismos ambientais poderiam ser relacionados às variáveis

intervenientes e aos mecanismos de ativação existentes no ambiente. Sendo o sistema financeiro e o ambiente da supervisão de IF bastante dinâmicos, isso marca a atividade como um todo pela incerteza e *stress*. Mas como as metodologias, ferramentas e indicadores já procuram captar variáveis ambientais sob especificação do supervisor, isso seria um fator “administrável”, se o perfil do supervisor estiver adequado. No entanto, naquele momento, havia problemas situacionais com relação ao recrutamento, seleção e retenção de pessoal que acabavam por influir no exercício da atividade, constituindo-se em fator ocasional de *stress*.

Quanto aos papéis exercidos, o histórico da supervisão indireta no Brasil acrescentava um fator de *stress* ao problema ocasional de administração de pessoal. A busca de espaço interno por parte dos supervisores acrescentava um fator emocional que influía na atividade. Conforme pôde ser detectado no seu discurso, eles não se consideravam “supervisores” de maneira estrita. A divisão entre supervisores diretos e indiretos ocorreu em 2000, quando as atividades de inspeção direta e de monitoramento foram separadas em unidades de trabalho diferentes. A situação organizacional do supervisor indireto (reconhecimento de sua importância e papéis exercidos) parecia, ainda, não estar completamente estabelecida. Essa variável poderia ser contornada fornecendo-se à supervisão indireta bases funcionais definidas, distintas e reconhecidas dentro da organização.

Como mecanismos de ativação, a percepção de risco/recompensa influía na escolha de fontes adicionais de informação a serem utilizadas nas análises. Os conceitos de eficácia e efetividade estavam ligados aos retornos obtidos pelos supervisores a respeito dos resultados do seu trabalho. Isso poderia ser um fator de *stress* no caso de o retorno não ser oferecido e o supervisor não conseguir avaliar sua efetividade. Mas poderia ser um ser um fator de melhoria, na medida em que a avaliação de seus “sinais” pudesse direcionar futuras análises e decisões. Isso poderia, também, ter ligação com a situação descrita no parágrafo anterior.

Existiam diferenças de conceitos e percepções entre os grupos de trabalho. Elas refletiam as diferenças nas tarefas executadas e o nível de desenvolvimento e automatização dos processos de trabalho. Em processos mais antigos (mais estabilizados em termos de tecnologias, ferramentas, e metodologias) as NI são mais claras e específicas. Nos processos em desenvolvimento, que carecem ainda de certas definições no tocante às tecnologias mais apropriadas e às metodologias e ferramentas utilizadas, as NI ficam mascaradas por outras necessidades relativas ao desenvolvimento do próprio processo de trabalho.

10.3.2.2 – A Influência do Ambiente Organizacional.

Como as NI dos supervisores estão ligadas aos processos de trabalho, a hierarquia da organização influi na medida em que tem poder de estruturar esses processos e determinar as tarefas afeitas a cada pessoa e/ou grupo. Dentro de cada grupo, a hierarquia se apresentava mais ou menos forte de acordo com os tipos de tarefas exercidas, e a experiência necessária para executá-las.

O ciclo da informação na atividade começa no nível organizacional, com a coleta e tratamento das informações fornecidas pelas IF ao Bacen. Passa-se, a seguir, para a seleção do que interessa a cada processo de trabalho por meio dos sistemas de informação construídos localmente em cada Unidade organizacional. No nível das Unidades organizacionais, essa informação é recuperada, novamente tratada e organizada, segundo as necessidades de cada processo de trabalho, e disponibilizada segundo o cliente do processo. No nível de análise da informação ou do analista (operacional), a quantidade de informação é maior e/ou mais diversificada segundo o nível de automatização do processo. O resultado da análise é um produto informacional fornecido de acordo com o cliente: a chefia da Subunidade, o supervisor direto, a chefia da Unidade, etc. Esse produto pode ser fornecido por meio de uma conversa telefônica, um relatório, ou uma mensagem eletrônica; depende do tipo de resultado da análise ou da gravidade do fato analisado.

A hierarquia interfere quando há discordância entre o analista e o revisor das análises. Pode haver intervenção da chefia da Subunidade, dependendo do problema a ser solucionado. Na maioria dos processos, havia liberdade para o envio o resultado da análise diretamente ao supervisor direto, por exemplo, após a revisão. As possíveis discordâncias são, normalmente, devidas à menor experiência do analista em relação ao revisor. Isso indica que a hierarquia é estabelecida com base na experiência, ou seja, nos conhecimentos e habilidades obtidos ao longo do tempo com a solução de problemas. Conforme apontou um respondente: <“... é relevante o respaldo técnico nas análises de resolução de problemas operacionais ...”>. Com relação ao espaço de ação externo, a hierarquia representa uma linha de negociação, em termos organizacionais, pois <“... o relacionamento com outras unidades (...) quase sempre implica decisões de ordem estratégica para o grupo”>.

A informação fornecida pelos supervisores indiretos é um produto a ser utilizado para decisão e para ações na sua própria Unidade organizacional ou em outras unidades da organização, dependendo da situação. Na fala dos profissionais: <“... os comentários, as sugestões, e os requerimentos de exames complementares

relacionados às variações analisadas [produtos de informação], são encaminhados diretamente aos supervisores das instituições ...”> [ou seja, aos supervisores diretos]. Outro supervisor caracterizou a distribuição por área de envio dentro da organização: <”... Desig, Desup e outros departamentos de acordo com a demanda ...”>.

10.4 – AS COMPETÊNCIAS PARA A SUPERVISÃO INDIRETA DE IF NO BRASIL.

Pelas entrevistas pôde ser identificada a competência essencial da atividade, e nos processos de trabalho foram identificadas as competências dos profissionais. As competências individuais foram analisadas à luz da competência essencial, dos construtos de pesquisa, e dos parâmetros adotados, provendo base para o estudo do papel da competência informacional.

10.4.1 – As Competências nos Processos de Trabalho.

O processo de observação permitiu identificar que as competências desenvolvidas nos processos de trabalho relacionam-se aos problemas e situações-problema envolvidos nesses processos (análise do risco). Essas competências envolvem um saber ligado: à tecnologia de supervisão; à tecnologia de informação utilizada em cada processo; e aos contextos informacionais disponíveis nos sistemas de informação utilizados. As habilidades demonstradas pelos supervisores estão ligadas à sua capacidade de análise de dados numéricos e de informações fornecidas por ferramentas de trabalho, e sua transformação em conhecimento que suporte as ações de supervisão indireta. O saber-agir está ligado à posição ocupada pelos supervisores na área de supervisão e na organização. Eles pareciam identificar seu papel de “mediador” de informação, mas não seu papel efetivo de supervisor, dada sua situação funcional.

A descrição das competências pode ter dois formatos: o do referencial dos comportamentos observáveis e o das dimensões constitutivas (recursos) dessas competências. O Quadro 18 apresenta as competências identificadas, nos dois critérios simultaneamente, de forma a espelhar tanto as dimensões componentes das competências como os comportamentos esperados na prática do trabalho. A descrição corresponde a competências identificadas nos processos de trabalho observado, adicionadas das informações geradas pelo instrumento de Completamento de Frases.

Quadro 18 – Competências dos Supervisores por Processo de Trabalho.

Comportamento a ser observado	Conhecimentos utilizados	Habilidades necessárias	Atitudes Necessárias
<p>Processo 1 -</p> <p>É capaz de analisar a situação econômico-financeira das IF detectando variações significativas e relevantes na evolução dos seus ativos e passivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conceitos, princípios sobre: operações financeiras e contábeis das IF; Indicadores estatístico-financeiros referentes à análise operacional, patrimonial e contábil das IF; ■ Princípios e Metodologias sobre os sistemas de Informação da Organização e as Ferramentas de trabalho da Supervisão; sobre a Legislação e a Regulação das IF e da Supervisão; sobre a composição, histórico e evolução das IF e do Sistema Financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aptidão para análise estatística e de tabelas numéricas; ■ Habilidade para comparar situações e precisar a gravidade dos indícios de problemas, ter boa memória e habilidade de ser detalhista; ■ Habilidade de concentrar-se, raciocinar analiticamente e para utilizar ferramentas automatizadas de trabalho e suas funcionalidades; ■ Habilidade para comunicar-se e ser tempestivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconhecimento dos resultados do trabalho e do “papel” na atividade e na organização; ■ Predisposição para adaptar-se, estar motivado e trocar experiências; ■ Predisposição para aprimorar-se constantemente por meio de treinamento; ■ Respeito ao sigilo das informações utilizadas.
Comportamento a ser observado	Conhecimentos utilizados	Habilidades necessárias	Atitudes Necessárias
<p>Processo 2 -</p> <p>É capaz de analisar a consistência dos ativos e passivos das IF para verificar a veracidade dessas informações contábeis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Princípios e Metodologias dos Sistemas de Informação da Organização e as ferramentas de trabalho da Supervisão; a Composição, histórico e evolução das IF e do Sistema Financeiro; ■ Conceitos e princípios de: análise de operações da contabilidade das IF, precificação (*), índices e análise de mercado de TPF; Composição e evolução das operações com TPF das IF e do Sistema Financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aptidão para análise estatística e comparativa de tabelas numéricas; trabalhar com bases e bancos de dados externos, e utilizar informática; ■ Habilidade para trabalhar com dados contábeis comparativamente ■ Habilidade para utilizar ferramentas automatizadas de trabalho e suas funcionalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disposição para estudar e conhecer novas operações e o mercado das IF; ■ Estar motivado e trocar experiências; ■ Disposição para diversificar suas áreas de conhecimento.

Comportamento observado	Conhecimentos utilizados	Habilidades necessárias	Atitudes necessárias
<p>Processo 3 -</p> <p>É capaz de analisar as operações atípicas do mercado de TPF para apontar irregularidades e tendências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conceitos e princípios de: composição e evolução das operações com títulos e de mercado futuro das IF, e Leis e regulamentos referentes ao funcionamento do mercado de títulos e futuros; ■ Conceitos e princípios de: precificação e avaliação de resultados de negociações com títulos e operações futuras, taxas e indexadores desses mercados, metodologia e funcionamento das centrais e registro de operações de mercado e outras instituições que operam nos mercados de títulos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aptidão para análise estatística e comparativa de tabelas numéricas, taxas, indicadores e indexadores; ■ Habilidade para utilizar ferramentas automatizadas de trabalho e suas funcionalidades; ■ Habilidade para trabalhar com bases e bancos de dados externos e utilizar conhecimentos de informática. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disposição para estudar e conhecer novas operações e o mercado das IF; ■ Disposição para diversificar as áreas de conhecimento; ■ Estar motivado, trocar experiências; e informações com órgãos externos.
Comportamento a ser observado	Conhecimentos utilizados	Habilidades necessárias	Atitudes Necessárias
<p>Processo 4 -</p> <p>É capaz de avaliar a situação de liquidez de uma IF e do sistema financeiro para apontar tendências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conceitos e princípios de: análise de liquidez de IF, operações com títulos no mercado financeiro, seus indicadores e critérios, composição e evolução dos ativos líquidos das IF; ■ Princípios e Metodologias dos sistemas de Informação da Organização e Ferramentas de trabalho da Supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidade para utilizar ferramentas automatizadas de trabalho e suas funcionalidades; ■ Habilidade para trabalhar com bases e bancos de dados externos e utilizar conhecimentos de informática. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disposição para diversificar suas áreas de conhecimento; ■ Disposição para estudar e conhecer novas operações e o mercado das IF; ■ Estar motivado, trocar experiências; e informações com órgãos externos.
Comportamento a ser observado	Conhecimentos utilizados	Habilidades Necessárias	Atitudes Necessárias
<p>Processo 5 -</p> <p>É capaz de atribuir notas quantitativas que classificam as IF com relação à sua situação de risco no mercado em que atuam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conceitos e princípios de: composição e evolução das operações ativas e passivas, dos resultados, do capital e das exigibilidades e liquidez de uma IF; Indicadores estatístico-financeiros referentes à análise operacional, patrimonial e contábil das IF; Leis e regulamentos: Análise de liquidez de IF; Operações com títulos no mercado financeiro, seus indicadores e critérios; ■ Princípios e Metodologias dos Sistemas de Informação da Organização e as Ferramentas de Trabalho da Supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aptidão para análise estatística e de tabelas numéricas e de informações textuais; ■ Habilidade para com parar situações e precisar a gravidade dos indícios de problemas, ter boa memória e habilidade de ser detalhista; ■ Habilidade de concentrar-se, raciocinar analiticamente e para utilizar ferramentas automatizadas de trabalho e suas funcionalidades; ■ Habilidade para comunicar-se e ser tempestivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconhecimento dos resultados do trabalho; ■ Disposição para diversificar suas áreas de conhecimento; ■ Disposição para estudar e conhecer novas operações e o mercado das IF; ■ Estar motivado, trocar experiências; e informações com órgãos externos; ■ Respeito ao sigilo das informações utilizadas.
<p>Fonte: Dados da pesquisa.</p> <p>(*) - Normalmente os termos mais usados na língua portuguesa para indicar avaliação ou estabelecimento do preço de alguma coisa são apreçar e apereçamento. Mas, no mercado financeiro, precificar é o verbo mais utilizado. Este verbo consta do Dicionário Eletrônico Houais de Língua Portuguesa (versão 2001), mas não consta do Dicionário Aurélio Eletrônico (versão 2001).</p>			

As competências descritas estão ligadas à competência essencial da atividade na medida em que são componentes sinérgicas dessa competência. A análise das variações significativas e relevantes dos ativos e passivos das instituições financeiras integra informações contábeis e econômico-financeiras para monitorar sistemática e continuamente o registro das operações dessas instituições. Essa análise é complementada por dois outros processos: um que analisa a consistência entre os ativos e passivos comparando as informações com outras bases de dados, também continua e constantemente; e outro que analisa a situação de cada instituição atribuindo-lhe uma nota quantitativa capaz de classificá-la em relação às suas semelhantes. Esses três processos utilizam, em maior medida, as informações fornecidas pelas próprias instituições financeiras ao Bacen.

Os outros dois processos de trabalho monitoram constantemente as operações das IF, agregando-as por grupos de atividade e de operações, diariamente e para o sistema como um todo. Esses processos utilizam informações de outras fontes além das fornecidas pelas IF, de maneira a verificar a sua consistência. O desenho desses processos permite traçar cenários específicos de comportamento comparando com parâmetros do mercado. Juntos, os processos de trabalho cumprem um objetivo da atividade, expressando a competência em sua prática diária da atividade.

Com ajuda do instrumento de Completamento de Frases foi possível confirmar quais qualidades profissionais os supervisores consideravam necessárias para suas tarefas. Para eles, o perfil do supervisor é constituído por: capacidade de organização; boa memória; raciocínio analítico; tempestividade; uso correto da língua portuguesa; conhecimento dos conceitos de contabilidade, direito, finanças, e economia; qualidade de ser detalhista; facilidade com a linguagem numérica e o cálculo; e a capacidade de expressão escrita e de análise. A posse de conhecimentos sobre demonstrações contábeis em geral, sobre o Cosif (Plano Contábil das IF) e, segundo um respondente, de <“... raciocínio analítico no uso do conhecimento de supervisão bancária ...”>, também são itens que ajudam a delinear as competências específicas desses profissionais. Dentre as atitudes, foram mencionadas: boa vontade, interesse, e responsabilidade no trato de informações sigilosas.

Sobre a forma de atualização das competências profissionais necessárias às tarefas realizadas, foram mencionadas no Completamento de Frases: leituras de textos da imprensa; Internet; cursos realizados dentro e fora do Banco Central; livros; troca de experiências com colegas de trabalho; leitura de análises de agências de

rating; participação em palestras. Segundo a maioria dos respondentes a atualização é feita <“... quase sempre no próprio Bacen, por meio de treinamento adequado ou pela leitura de manuais ou *papers* sobre o assunto ...”>.

Um elemento a destacar foi a importância dada à frequência e à disposição para se atualizar, explicitando, talvez, uma atitude relacionada a problemas de gestão de pessoas (rotatividade, excesso de trabalho, falta de apoio tecnológico para algumas tarefas). A atualização era feita, segundo um respondente, <“... sempre que possível (...) e (...) [de maneira] autônoma e lentamente uma vez que raramente há avaliação ou *feedback* superior ou mesmo dos colegas”>. A resposta acima entrou em contradição com uma resposta anterior. Por um lado aponta-se não haver avaliação de colegas, e por outro, indicou-se atualização das qualidades por meio da troca de experiências (ver quadros de descrição das competências).

As competências individuais foram identificadas por meio da observação dos processos de trabalho com apoio, em sua análise, dos parâmetros presentes nos construtos de pesquisa. A descrição das competências de acordo com esses parâmetros, e a presença de competências relacionadas à informação encontram-se na seqüência.

O SABER – DIMENSÃO COGNITIVA DAS COMPETÊNCIAS DOS SUPERVISORES.

Quanto ao trabalho com o ciclo da informação, a automatização permitiu aos supervisores concentrar seus saberes naquilo que interessa para a análise final do risco incorrido pelas IF. O conhecimento relativo às fontes de informação concentra-se naquelas que complementam a massa de informações incluídas nas ferramentas de trabalho. Os conhecimentos exigidos para a análise final do risco referem-se a: noções de economia, finanças e administração; análise contábil e financeira; e regulamentos referentes à atividade, ao sistema financeiro e ao serviço público, por exemplo. Esse conjunto diversificado de conhecimentos não corresponde a nenhuma formação universitária. Qualquer pessoa, inclusive funcionários do Bacen, necessitaria de um treinamento específico para se tornar um “profissional de supervisão indireta”.

Quanto aos contextos informacionais, o que influencia no uso dos diferentes contextos é o conhecimento prévio sobre sua existência. A experiência na atividade leva ao conhecimento de um número maior e mais diversificado de fontes e tipos de informação que poderiam ser utilizadas para solucionar problemas. Quanto à TI, sua utilização intensa e a especificidade dos sistemas desenvolvidos, requer conheci-

mentos sobre as ferramentas, metodologias e indicadores utilizados na atividade (incluídos ou não nos sistemas).

O SABER-FAZER – DIMENSÃO SITUACIONAL DAS COMPETÊNCIAS DOS SUPERVISORES.

O tipo de informação utilizada no ambiente e a forma de organizar e apresentar essas informações em ferramentas de trabalho reflete as metodologias e os critérios dispostos na tecnologia de supervisão. Esses critérios e metodologias precisam ser conhecidos e manipulados. Relativamente ao ciclo da informação, é importante para o supervisor ter habilidade para utilizar as informações e os conhecimentos incluídos nas ferramentas de trabalho, para que possa avaliar a efetividade de seu próprio resultado. Essas habilidades só podem ser adquiridas com a experiência no uso das ferramentas, de forma que o seu manejo passe a fazer parte da vida diária. O supervisor deve entender a informação como matéria-prima, saber lidar com ela nas diversas fases do seu ciclo, no tocante a fontes, tecnologias, ou mesmo formatos.

A utilização dos contextos informacionais relaciona-se aos mecanismos ativadores e às variáveis intervenientes, ou seja, a preferências pessoais que podem levar à utilização de determinados contextos. A experiência de trabalho, a consciência da importância e alcance do seu trabalho, e o ambiente de cooperação e amizade do grupo também influem nas atitudes dos supervisores. Em termos de tipos de informação para resolver problemas, o supervisor deve decidir-se pelo uso daquilo que atenda requisitos situacionais: tipo de análise, tipo e tamanho da IF, tipo de produto de informação a ser oferecido, etc. Quanto à utilização da TI, a habilidade do supervisor é adquirida de acordo com o processo de trabalho no qual está inserido. Cada processo de trabalho faz uso de ferramentas, metodologias e indicadores específicos de acordo com a necessidade do processo.

O SABER-AGIR – DIMENSÃO EMOCIONAL DAS COMPETÊNCIAS DOS SUPERVISORES.

Quanto ao trabalho com o ciclo da informação, as habilidades dos supervisores são estabelecidas de acordo com o nível de desenvolvimento do processo de trabalho no qual está inserido. Se o processo está altamente automatizado suas necessidades se dirigem para fontes de informação complementares (impressa ou não) disponíveis no sistema, ou para informações pessoais. Se o processo não está suficientemente desenvolvido e/ou automatizado suas habilidades devem incluir os meios usados, escolha de metodologias, etc. A automatização diminui o *stress* porque reduz a quantidade de informação, mas

aumenta o caráter “especialista” do perfil do supervisor. Isso pode constituir-se em fonte de *stress* causado pela necessidade de treinamento e/ou pela falta de experiência.

A utilização dos contextos informacionais diferentes faz parte da prática diária do supervisor na medida do seu conhecimento prévio sobre eles e da necessidade de diferentes contextos para solucionar problemas específicos. Cada processo de trabalho demanda determinados contextos que podem ser ou não utilizados pelo supervisor de acordo com sua experiência. Isso pode, inclusive, causar divergências de opinião com um supervisor mais experiente. Quanto à utilização da TI, espera-se que o supervisor se disponha ao uso intensivo da tecnologia, pois o trabalho de supervisão indireta está intrinsecamente ligado a isso.

10.4.2 – A Competência Informacional para a Supervisão Indireta de IF no Brasil.

A observação dos processos de trabalho permitiu avaliar o uso da competência informacional na prática de trabalho. Essa competência parece básica no que diz respeito ao êxito das tarefas diárias dos processos de trabalho. Algumas competências puderam ser melhor descritas a partir do instrumento de Completamento de Frases. Primeiramente porque foram confirmadas pela maioria do grupo de respondentes, e depois, pela forma de expressão utilizada pelos profissionais.

A consciência do uso da informação como matéria-prima de trabalho e da importância da organização adequada e eficiente dessa informação são básicas para o perfil do supervisor. A consciência de que uso da TI é imprescindível para a efetividade (ou mesmo possibilidade de realização) das tarefas na escala requerida pelo sistema financeiro brasileiro também é um aspecto básico desse perfil. A seguir são descritos os conhecimentos, habilidades e atitudes dos supervisores com relação ao trabalho informacional inserido na atividade de supervisão indireta.

O conhecimento em supervisão indireta de IF pode ser dividido em três tipos: conhecimento sobre a tecnologia intelectual de supervisão indireta, conhecimentos sobre a tecnologia de informação para supervisão indireta; e conhecimento sobre os contextos informacionais possíveis em supervisão indireta. A estrutura de conhecimentos do supervisor indireta é diversificada. Parte dos seus conhecimentos é normalmente explicitada na elaboração de manuais e rotinas de procedimentos que constituem os processos de trabalho. Esse conhecimento coletivo e explícito é parte importante dos ativos da organização.

A tecnologia de supervisão indireta pode ser dividida em duas partes: uma ligada ao conhecimento acadêmico; e outra ligada ao conhecimento organizacional. A primeira parte é formada por um conjunto de conhecimentos provenientes das áreas de: matemática financeira, estatística, direito, contabilidade, informática, etc. A segunda parte é formada por conhecimentos criados no local de trabalho. São combinações específicas de informações disponíveis, transformadas em conhecimento para supervisão indireta. Trata-se da criação de metodologias e critérios específicos a partir dos quais poderiam ser desenhados processos de trabalho para cumprir o objetivo organizacional da supervisão indireta.

Com relação à tecnologia de informação, o conhecimento do supervisor indireto relaciona-se à sua ferramenta de trabalho. Ela expressa a TI utilizada. Mas ainda é necessário conhecer as melhores fontes complementares de análise para cada tipo de risco e qual a sua localização. A organização e classificação da informação não são preocupações para o analista, apenas a recuperação, o uso, e a distribuição do produto final de informação. Esse conjunto de conhecimentos não se encontra explicitado. Na verdade ele permanece implícito nas atividades realizadas. O "como" lidar com a informação, mediada ou não por ferramentas de trabalho, não faz parte do tipo de conhecimento que se considera necessário explicitar.

Com relação aos contextos informacionais, o supervisor costuma considerá-los quando estão disponíveis nos sistemas de informação organizacionais e/ou na Internet. Considera-se que a informação mais importante (informação para negócios) é a que está disponível e organizada nos sistemas internos. A informação organizacional que por acaso seja necessária é considerada da mesma forma. Não há uso de bases de dados para busca de informação científica, por exemplo. O uso de informações científicas pode ocorrer quando as tecnologias de supervisão e/ou de informação estão sendo reformuladas e/ou atualizadas. No geral, o uso de vários contextos não é muito freqüente fora dos sistemas internos.

As habilidades dos supervisores indiretos referem-se à sua capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento sobre supervisão indireta. Isso envolve o uso adequado dos três tipos de conhecimento mencionados acima para analisar problemas relacionados ao risco: conhecimento sobre a tecnologia de supervisão indireta; sobre a tecnologia de informação para supervisão indireta; e sobre os contextos informacionais. O uso adequado desses três tipos de conhecimento envolve a habilidade de lidar com as ferramentas de trabalho, e a habilidade de transformar informação em conhecimento útil para o controle de risco construindo uma base pessoal de conhecimentos sobre supervisão indireta.

As habilidades mais gerais incluem a capacidade de: seguir regras e noções práticas contextualizadas; entender as especificidades dos clientes; produzir e atualizar rotinas operacionais; e de detectar novas necessidades de informação. Dentre habilidades informacionais mais específicas podem ser citadas: capacidade de reunir, organizar e analisar e sintetizar informações de fontes diferentes para o propósito específico da análise de cada tipo de risco; capacidade de determinar a natureza e extensão de uma necessidade de informação para um tipo de risco específico; capacidade de operar ferramentas práticas e conceituais específicas para analisar tipos específicos de risco.

Quanto às atitudes com relação à informação, é importante é que o supervisor se enxerga como mediador entre os sistemas de informação organizacionais e seus clientes. Essa visão lhe fornece elementos para lidar com os parâmetros próprios do trabalho informacional conforme Marchand (2000, p. 71): integridade, controle, compartilhamento, transparência, e proatividade.

Uma atitude informacional característica dos supervisores indiretos é a disposição mental para agir de forma correta ao analisar um risco. O supervisor indireto percebe que ele é o mediador entre possíveis problemas de risco apontados por suas ferramentas de trabalho e a ação do supervisor direto em verificar sua gravidade junto às IF. Uma atitude correta seria verificar profunda e seriamente qualquer irregularidade, usando para isso todas as informações disponíveis, provindas das fontes mais confiáveis. Isso fornece, inclusive, um indicador de efetividade. Trata-se de uma ação pode ser avaliada de acordo com resultados observáveis.

Os aspectos integridade, controle e transparência referem-se ao trato informacional via sistema. Como o ciclo da informação está automatizado, estas características fazem parte do perfil informacional do supervisor. Os aspectos compartilhamento e proatividade se destacam por se referirem a posições pessoais e/ou organizacionais. A proatividade faz parte dos pré-requisitos do trabalho do supervisor. A supervisão indireta já costuma ser entendida como “dependente” da proatividade e tempestividade. O compartilhamento pode ser tanto uma atitude pessoal como ligada ao ambiente. Se há tendência ao compartilhamento ele ocorre, Caso contrário, esse pode ser um impedimento à efetividade do trabalho informacional do supervisor. Cada grupo de trabalho apresenta características diferentes, e essas características são dinâmicas, pois os grupos não são estáticos.

Algumas competências ligadas especificamente ao processo informacional estão relacionadas no Quadro 19, descritas em comportamentos observáveis e suas dimensões.

Quadro 19 – Competências Informacionais dos Supervisores Indiretos de IF.

Comportamentos	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Reconhecem a informação que utilizam como matéria-prima para o seu trabalho e a analisam de acordo com tecnologia própria.	Conhecem alguns contextos informacionais e suas peculiaridades, e as possibilidades de aplicação das TIs disponíveis.	Desenvolvem a capacidade de análise da massa documental existente e de identificar novas NI.	Possuem disponibilidade para trabalhar com a informação no modelo extensivo de comunicação.
Organizam a informação de acordo com os objetivos da tarefa que realizam e elaboram produtos de informação.	Conhecem a tecnologia de supervisão e sua ligação com a tecnologia de informação.	Desenvolvem a habilidade de transformar a tecnologia da supervisão com a ajuda da TI.	Possuem disposição para aprender e diversificar conhecimentos.
Utilizam informações de contextos diversos para complementar a análise preliminar realizada pela ferramenta de trabalho.	Conhecem os sistemas de informação disponíveis e suas possibilidades.	Desenvolvem habilidade de reconhecer novas NI em novos contextos.	Possuem disposição para troca de informações e conhecimentos, fazendo a mediação entre a massa documental e suas possibilidades de uso.
Utilizam a TI para ganhar efetividade e eficácia no seu trabalho diário.	Conhecem as possibilidades de uso da TI com relação à tecnologia de supervisão.	Desenvolvem habilidade de negociar espaços de uso para a TI.	São inquisitivos e abertos com relação às possibilidades de modificação e melhoria do <i>status</i> tecnológico existente.

Fonte: Dados da pesquisa.

10.5 – TRIANGULAÇÃO FINAL DOS DADOS E RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS.

A atividade de SIIF relaciona-se à coleta, tratamento e divulgação de informações sobre o sistema financeiro; visando monitorar constantemente as IF e o sistema financeiro como um todo. Seu objetivo é subsidiar a atividade de supervisão direta e a direção da área com informações agregadas que mostrem tendências em relação ao risco incorrido pelas IF e à segurança do sistema. Busca-se, assim, uma ação pró-ativa e sistêmica em matéria de supervisão. Uma representação simplificada da atividade pode ser expressa conforme a Figura 25.

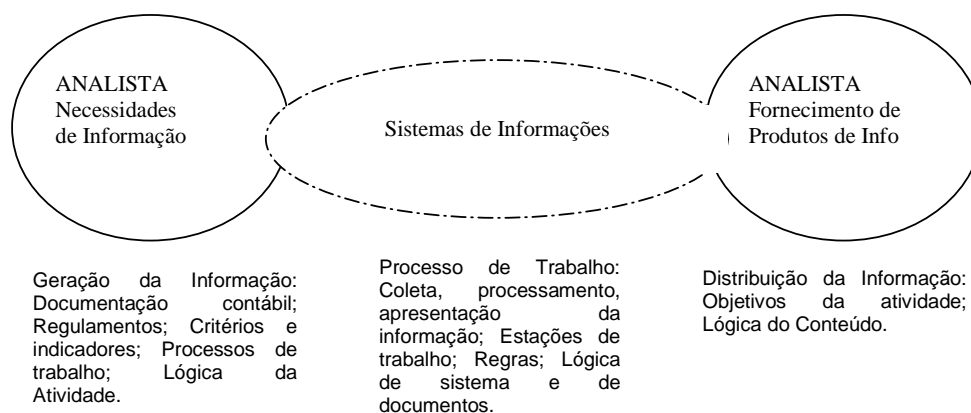


Fig. 25 – A Lógica Informacional da Atividade de Supervisão de IF no Brasil.

(Fonte: Dados da pesquisa)

A atividade estudada, no seu nível mais concreto, pode ser entendida de duas maneiras: 1) a partir da sua tecnologia intelectual e dos processos de trabalho; 2) a partir de sua inter-relação com os sistemas de informação, as ferramentas de trabalho, e os produtos fornecidos aos clientes. O que há de particular na segunda opção é que ela possibilita visualizar a informação como matéria-prima da atividade.

A lógica inicial da atividade, onde são geradas as NI, é a das tarefas realizadas. Isso dirige o desenho dos processos de trabalho e a tecnologia intelectual. A lógica dos documentos utilizados e dos sistemas de informação dirige a fase seguinte, onde o uso da TI pode alavancar a atividade. A lógica do conteúdo da informação dirige a construção e a entrega dos produtos e serviços de informação, que obedece aos requisitos do cliente. A TI pode interferir tanto nas lógicas de forma e suporte quanto de tipo e conteúdo da informação necessária para a atividade. Assim, o uso intensivo de TI pode acrescentar eficiência e eficácia a todo o ciclo da informação existente na atividade.

A supervisão indireta é exercida numa organização burocrática, cuja estratégia de funcionamento inclui: estruturar as atividades de forma a diminuir sua complexidade; reduzir a incerteza sobre o ambiente e o resultado das ações produzidas sobre ele; e processar as informações de maneira coordenada, com base na hierarquia e no desenvolvimento da cultura de controle do risco. Essas características da organização refletem tanto a sua atuação num cenário internacional de sistema financeiro globalizado quanto uma posição particular como instituição pública reguladora com obrigações provindas da legislação em vigor.

Conforme a representação da Figura 26, a organização provê a interpretação ambiental que a área de supervisão adota para definir seu espaço de ação. Essa, por

sua vez, provê condições para a atividade supervisão indireta (estratégias gerais, objetivos etc.), e formatos de processamento de informação nas quais as decisões operacionais podem ser tomadas. Quanto mais baseadas em normas, regulamentos, e procedimentos definidos forem as ações, maior a chance de que a área cumpra sua parte na missão organizacional de prover segurança e confiança no sistema financeiro.

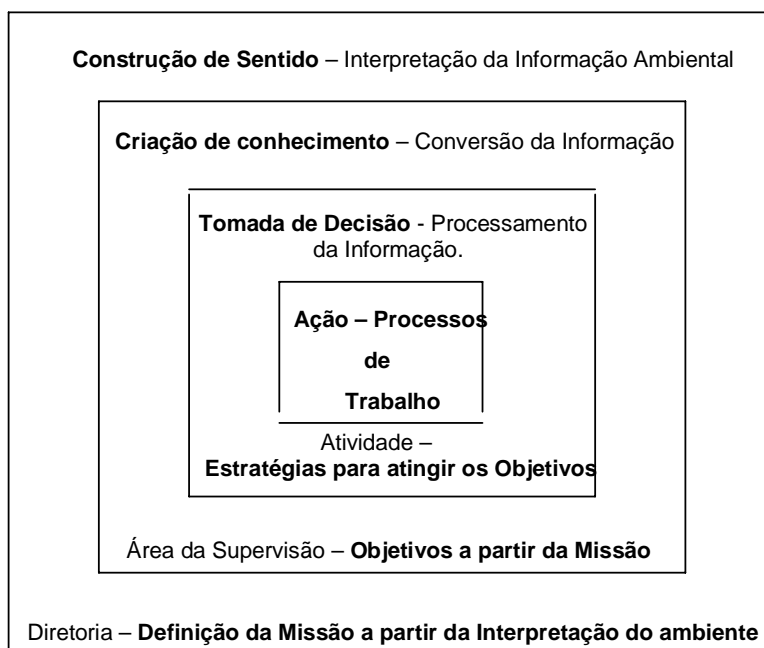


Fig. 26 – A Atividade de SIIF, seu Ambiente de Funcionamento e de Definição das Necessidades de Informação.

(Fonte: Choo, 2006, p. 3, adaptado)

Por meio da figura acima pode-se ter uma idéia do grau de formalização dos procedimentos estabelecidos com o objetivo de atingir a missão da atividade com maior facilidade. A pirâmide informacional da atividade (Figura 19, p. 176), já indicava a forma pela qual as NI de informação eram “pré-definidas” no ambiente por meio: da hierarquia; da definição de objetivos e estratégias; e do estabelecimento de processos e tarefas. Os objetivos da área de supervisão são estabelecidos no nível de Diretoria. A estratégia da supervisão indireta é estabelecida pelo grupo decisório da Unidade organizacional sob orientação da Diretoria, principalmente pelo Chefe de Departamento e seus Chefes-adjuntos. Os processos de trabalho são estabelecidos no nível das chefias intermediárias sob orientação das chefias superiores.

Grande parte da informação a ser processada no nível operacional faz parte de um conjunto já existente, coletado, armazenado e disponíveis na organização para suas diversas áreas conforme as normas de acesso. Dessa forma, a organização dirige fluxos, tipos e formatos, necessidades e usos da informação de

acordo com a estrutura e as funções. Os processos de trabalho estão construídos em torno do objetivo de controlar o risco incorrido pelas IF. Objetivo esse que foi estabelecido a partir da missão de assegurar a estabilidade e a solidez do sistema financeiro. Essa missão foi estabelecida com base na interpretação do ambiente relativo ao mundo das instituições reguladoras governamentais. A interpretação corrente, em termos de supervisão, é que a estabilidade e a solidez do mercado financeiro podem ser atingidas por meio do controle das variáveis que ocasionam riscos às operações e ao patrimônio das instituições⁸².

Os principais produtos da atividade são relatórios e notas informativas contendo análises das informações coletadas; e comunicados e comunicação direta aos decisores. A maioria dos produtos e serviços é de consumo e divulgação internos à organização. Os clientes principais da fiscalização indireta são: 1) a fiscalização direta, que pode se valer de relatórios com análises prévias antes de se dirigir a uma instituição para fiscalizá-la; 2) a diretoria, que pode se apoiar em informações consolidadas e tempestivas para tomada de decisões; e 3) o público externo interessado em informações agregadas sobre o sistema financeiro. As publicações mais importantes, disponíveis ao público externo, à época da pesquisa eram: Relatório de Estabilidade Financeira (semestral-impreso e eletrônico) e Relatório Top 50 (mensal-eletrônico).

As ferramentas de trabalho utilizadas na atividade são sistemas de informação. Eles são desenhados para responder aos formatos de coleta e de análise necessários ao supervisor; e aos indicadores, critérios e metodologias construídos especificamente para monitorar as IF. Na construção desses sistemas de informação são usadas mais intensivamente ferramentas como *Groupware*, *Workflow*, Internet, e Intranet.

A estratégia da atividade é obter bases autônomas de dados e informações que permitam certificar as informações fornecidas pelas IF ao Banco Central. Agregando e integrando essas informações, traçando perfis de comportamento, cenários futuros e testes de *stress*, e antecipando problemas, os supervisores esperam estar controlando os riscos a que as IF estão sujeitas. Se algum problema é detectado, mesmo que seja potencial, devem ser acionados sistemas de alerta para que a supervisão direta possa agir proativamente. As NI dos supervisores estão

⁸² - Na verdade, a interpretação sobre a missão e os objetivos da supervisão segue de perto as recomendações de órgãos internacionais como o BIS e o FMI, tentando compartilhar uma visão já estabelecida sobre o sistema financeiro internacional e o movimento internacional de capitais.

ligadas ao manejo das informações existentes de modo a cumprir seus objetivos e expressar suas estratégias.

Com base na Figura 26, que mostra a definição das NI na atividade estudada, pode-se dizer ainda que a organização também define a competência organizacional a ser desenvolvida na atividade. Ela compreende a capacidade de acompanhar indiretamente o sistema financeiro com base na perspectiva do controle do risco. A chefia da Unidade e o grupo decisório definem o perfil da competência-chave, que seria a capacidade de monitorar as variáveis de risco permanente e ininterruptamente. Os processos de trabalho estabelecidos para cumprir os objetivos traçados definem as competências individuais a serem desenvolvidas. Os profissionais da atividade deveriam ser possuidores e/ou desenvolvedores de competências individuais específicas, cuja marca importante seja a competência com relação ao monitoramento do risco (por meio de informação e com ajuda da TI).

O Quadro 20 reúne os FCS, as NI e as Competências identificados, de maneira a estabelecer seus possíveis.

Quadro 20 – Os FCS, as NI, e a Competência Essencial para a SIIF no Brasil.

FCS	Questões básicas que geram as NI
<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidade de Otimização e Racionalização (foco no risco). ■ Capacidade de Agregação, Integração e Comparação (visão sistêmica). ■ Ter fontes de informação autônomas, integradas, acessíveis/disponíveis por grau de sigilo. ■ Possuir/Fornecer Informação com Qualidade e Tempestividade. ■ Possuir uma Base Tecnológica adequada. ■ Possuir Capacidade de Monitoramento Permanente e Concomitante das IF e do Sistema Financeiro como um todo. ■ Possuir Base Legal e Regulamentar para ação. ■ Possuir Sinergia e Capacidade de Comunicação com outras áreas da organização. ■ Possuir Capacidade de Retenção de Pessoal. ■ Possuir Produtos e Serviços que tenham Visibilidade. 	<p>Perspectiva de Risco:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quais as possibilidades de risco a que uma IF pode estar sujeita? <hr/> <p>Processos de trabalho - riscos individualizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qual a significância e relevância de uma variação patrimonial? ■ Qual o risco de uma variação de liquidez? ■ Porque existe divergência entre parâmetros de negociação entre a IF e o mercado? ■ Qual a coerência entre a contabilidade e os registros das suas operações no mercado? ■ Porque existe divergência entre parâmetros de negociação de uma IF com relação ao mercado? ■ Qual a propensão ao risco de uma IF?
FCS	Competência Essencial
<ul style="list-style-type: none"> ■ Possuir Qualificação, Perfil e Treinamento adequados. ■ Capacidade de Criar e Inovar. ■ Capacidade de Comunicação e Cooperação. ■ Possuir Motivação. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ É capaz de usar informações agregadas e integradas para realizar monitoramento constante e concomitante do sistema financeiro.
<p>Fonte: Dados da pesquisa.</p>	

A interpretação conjunta dos FCS e das NI indicou que certos fatores críticos não estão exatamente ligados às NI. Alguns fatores parecem ser contextuais e/ou eventuais. Eles são devidos ao fato de que a atividade é recente e seu *status* organizacional e estrutural ainda não atingiu o nível desejável em todos os

processos. A falta de *status* organizacional e a necessidade de mudanças culturais que normalmente acompanham modificações de estrutura também podem estar levando a problemas de sinergia e comunicação que, por esse motivo, foram apontados como críticos. Da mesma maneira podem ser vistos os fatores relativos à retenção de pessoal e à necessidade de visibilidade aos produtos e serviços da atividade. Um maior desenvolvimento da atividade e sua estruturação definitiva dentro da organização poderiam, talvez, deixar claro se esses fatores são temporários ou não.

Quanto aos FCS ligados ao tema Pessoas, é possível analisá-los com referência à competência essencial da atividade. São as pessoas que proporcionam as capacidades de combinação de recursos que podem fazer funcionar uma atividade. Algumas questões surgem: como as capacidades de estar motivado, criar e inovar, comunicar-se, e cooperar poderiam se relacionar ao uso agregado e integrado de informações para monitorar constantemente do sistema financeiro? Em que essas capacidades, em particular, seriam diferenciadoras do perfil de qualificação necessário para essa atividade? Em princípio, elas poderiam fazer parte da descrição geral do perfil do profissional de supervisão indireta, juntamente com as capacidades cognitivas. Como habilidades e atitudes podem ser diferenciadoras? Isso indicaria que as capacidades cognitivas não representam um problema crítico e sim as habilidades e as atitudes? Porque essas habilidades e atitudes não foram mencionadas como importantes durante o processo de observação, nem foram relatadas no instrumento de Completamento de Frases?

As habilidades e atitudes necessárias aos supervisores também poderiam ser relacionadas aos FCS apontados no tema Atividade. O que se pôde inferir, inclusive pelo discurso dos entrevistados, foi que essas capacidades específicas estariam ligadas, por exemplo, à necessidade de uma base tecnológica que ainda não estava completamente desenvolvida de modo a atender os objetivos da atividade. As necessidades relativas ao perfil profissional capaz de desenvolver ferramentas de trabalho, por exemplo, ainda exigiam capacidades a serem desenvolvidas pelos profissionais.

Qualidades como capacidade de inovar, criar, cooperar, e comunicar-se poderiam complementar um conjunto de capacidades necessárias para lidar com a quantidade e diversidade das informações utilizadas (ainda não apoiada por uma base tecnológica totalmente desenvolvida). A motivação também poderia ser ligada aos FCS que não se relacionam aos processos de trabalho e que poderiam ser temporários. O perfil adequado para atender a competência essencial da atividade

parecia estar desenhado pelo conjunto de competências identificadas nos processos de trabalho. Mas esse perfil não parecia, necessariamente relacionado os fatores críticos de sucesso apontados em termos de pessoas.

A entrevista de grupo gerou informações que confirmaram o entendimento expresso acima no sentido de que havia resistências culturais, diferenças de entendimento sobre a atividade e sobre o *status* de cada profissional na área de supervisão. Pessoas que se deslocam da área de supervisão direta para a indireta poderiam possuir um entendimento diferente das que são alocadas diretamente na supervisão indireta, por exemplo. Isso pode gerar problemas de “entendimento” do *status* do supervisor indireto como profissional de supervisão.

Quanto ao fator Pessoas, as informações geradas já sugeriram a existência de diferenças de formação no perfil do profissional de supervisão indireta de acordo com a sua origem. Ou seja, o fato de o profissional vir da supervisão direta, de outras áreas da organização, ou ser recém-chegado à organização poderia diferenciar o perfil. Um profissional que se transferia da supervisão direta para a indireta tinha mais familiaridade com as tarefas e poderia ter mais consciência do seu *status*. Um profissional transferido de outras áreas da organização e um novato, além de receberem treinamento em aspectos cognitivos e situacionais referentes às tarefas a exercer, deveriam receber também um “treinamento” relativo ao aspecto emocional (saber-agir). Esse saber-agir formaria a consciência do profissional de supervisão indireta.

Outro aspecto surgido na entrevista de grupo contrariou o entendimento inicial da pesquisadora. Segundo o grupo, a capacidade de criar e inovar, não deveria ser considerada o fator crítico contextual ou temporário devido ao dinamismo do sistema financeiro. Essa capacidade deveria sempre estar presente no profissional de supervisão indireta que deveriam estar sempre atentos às inovações introduzidas pelas instituições financeiras em suas operações. Mesmo com todos os processos no seu melhor nível de desenvolvimento, seriam necessários profissionais que pudessem estar constantemente criando novas formas de enxergar as informações contidas nos bancos e bases de dados e adaptando as formas de monitoramento que estavam sendo utilizadas. O supervisor indireto pode enxergar novas operações financeiras por meio das bases de dados antes que o supervisor direto tenha conhecimento delas.

Os problemas de comunicação e motivação talvez pudessem deixar de ser críticos no futuro. De qualquer forma, existia falta de flexibilidade, em termos

organizacionais, para que as estruturas de funcionamento e de remuneração pudessem ser adaptadas de forma a contribuir para a solução desses problemas. Organizações públicas não são muito flexíveis, sua adaptação a novos cenários depende de vários fatores que não estão no âmbito de controle de uma área específica de trabalho.

O Quadro 21 relaciona as NI e as competências desenvolvidas para solucionar os problemas de supervisão indireta. Esse relacionamento foi estabelecido com base nas questões básicas que o supervisor escolhe, formula, e expressa na sua busca de informações para suprir as lacunas de conhecimento (ou de sentido) numa situação-problema. Em cada processo de trabalho identificou-se uma questão que se relacionava a uma competência a ser desenvolvida. O conjunto das questões expressa o objetivo da atividade, e o conjunto das competências corresponde à competência organizacional necessária para que a atividade cumpra esse objetivo.

Quadro 21 – A NI e as Competências por Processo de Trabalho da SIIF no Brasil.

Processo de Trabalho	Questões básicas que levam à busca de Informação em cada Processo de Trabalho	Descrição da Competência que pode atender às NI de cada Processo de Trabalho
Processo 1	Qual significância e relevância de uma dada variação patrimonial (identificada pela ferramenta de trabalho) para o funcionamento normal de uma dada IF?	Faz análise da situação econômico-financeira da IF para avaliar a significância e relevância de variações patrimoniais de ativos e passivos.
Processo 2	Qual a coerência existente entre os registros contábeis de uma dada IF e os registros das suas operações junto às centrais de custódia e negociação de títulos no mercado?	Faz análise da consistência dos ativos e passivos das IF para confirmar as informações contábeis fornecidas ao Órgão Supervisor.
Processo 3	Qual o risco associado a uma variação dos ativos líquidos ou à necessidade estimada de liquidez de uma IF (apontada pela ferramenta de trabalho), por si mesma e enquanto tendência futura, para sua sobrevivência no mercado?	Faz avaliação da situação de liquidez de uma IF para detectar problemas e/ou apontar tendências futuras.
Processo 4	Por que uma dada operação realizada por uma IF (identificada pela ferramenta de trabalho) não foi efetivada obedecendo aos parâmetros de negociação do mercado?	Faz análise das operações atípicas da IF com relação ao mercado de TPF e aponta irregularidades e tendências futuras.
Processo 5	Qual a propensão ao risco de uma dada IF no mercado?	Atribui notas quantitativas que classificam as IF com relação aos riscos em seu mercado.

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões que geram os processos de trabalho e as NI podem ser descritas também por lacunas de conhecimento e/ou sentido dentro do processo de trabalho. As habilidades que devem ser desenvolvidas na prática de trabalho para preencher essas lacunas também. Da mesma forma as atitudes apropriadas diante da solução de problemas. O Quadro 22, a seguir, traz essa descrição.

Quadro 22 – Relacionamento entre as NI e Competências para SIIF.

Questões básicas em cada Processo de Trabalho	Lacunas de conhecimentos e/ou de sentido	Habilidades desenvolvidas na prática de trabalho	Preocupações que podem influenciar o estado emocional
Qual significância e relevância de uma dada variação patrimonial para o funcionamento normal de uma dada IF?	Variações patrimoniais num tempo e mercado podem ser significativas para a sobrevivência da IF?	Quais as melhores fontes de informação para verificar a significância de variações patrimoniais?	O suporte informacional existente é suficiente para que as lacunas de conhecimento/sentido possam ser preenchidas?
Qual a coerência existente entre os registros contábeis de uma dada IF e os registros das suas operações?	Pode-se determinar possibilidades de erro em registros contábeis?	Por que um documento fornecido pela IF não reflete o que consta na central de registro?	Devo informar a supervisão direta da disparidade verificada ou pode ser um erro de registro?
Qual o risco relacionado a uma variação dos ativos líquidos ou às necessidades estimadas de liquidez de uma IF para sua sobrevivência no mercado?	Como avaliar a capacidade de transformação dos ativos de uma IF em formas de pagamento?	A perda de liquidez pode ameaçar a capacidade de funcionamento de uma IF?	Possuo as informações necessárias para fazer a avaliação da liquidez de uma IF?
Por que uma dada operação realizada por uma IF não foi efetivada obedecendo aos parâmetros de negociação do mercado?	Existem parâmetros de negociação em operações de mercado financeiro?	Que parâmetros podem ser usados para avaliar uma operação financeira?	Possuo os conhecimentos necessários para avaliar operações de mercado no sistema financeiro?
Qual a propensão ao risco de uma dada IF no mercado?	Pode-se medir a capacidade de sobrevivência de uma IF por meio de parâmetros comparáveis no mercado?	Quais os parâmetros de comparação entre as IF num mesmo mercado ou até em mercados diferentes?	Tenho informações sobre o histórico do sistema financeiro e das IF para comparar capacidades de funcionamento?

Fonte: Dados da pesquisa.

Em cada questão dos processos de trabalho podem existir: expressões de lacunas de conhecimento (questões teóricas); situações-problema (questões práticas); e atitudes que causam ansiedade, incerteza e *stress* (questões emocionais). As dimensões das NI e das Competências podem se corresponder. A dimensão cognitiva é suprida por conhecimentos a respeito dos problemas e das situações-problema existentes na atividade. A dimensão afetiva é guiada pelos sentimentos e percepções dos profissionais na realização de suas tarefas. A dimensão situacional é vivenciada na prática diária do trabalho, no desenvolvimento de habilidades para realizar as tarefas existentes nos processos de trabalho usando os conhecimentos acumulados. O Quadro 23, a seguir, mostra esse relacionamento.

Quadro 23 – Dimensões das NI e Competências para a SIIF.

COMPETÊNCIAS		
Conhecimentos / Dimensão Cognitiva	Habilidades / Dimensão Situacional	Atitudes / Dimensão Afetiva
<p>■ <i>Conhecimento de conceitos e histórico da composição e evolução das IF e do Sistema Financeiro; das Leis e Regulamentos sobre atividade financeira e a Supervisão.</i></p> <p>■ <i>Conceitos e princípios de: análise e indicadores de operações contábeis e econômico-financeiras; composição e evolução dos ativos líquidos das IF; informática; metodologias das centrais de registro de operações com títulos; precificação e avaliação de negociações com títulos e futuros; taxas e indexadores de mercados financeiros.</i></p> <p>■ <i>Conhecimento dos sistemas de informação da organização e das ferramentas de trabalho da supervisão.</i></p>	<p>■ <i>Aptidão para análise estatística de Quadros numéricas, taxas, indicadores e indexadores, comparando situações e precisando a gravidade dos indícios de possíveis problemas.</i></p> <p>■ <i>Habilidade para memorizar e ser detalhista; concentrar-se e raciocinar analiticamente; e para comunicar-se e ser tempestivo.</i></p> <p>■ <i>Habilidade para trabalhar com bases e bancos de dados utilizando conceitos de informática; e para utilizar ferramentas automatizadas de trabalho e suas funcionalidades.</i></p>	<p>■ <i>Reconhecimento do papel pessoal na atividade e na organização e dos resultados do trabalho, respeitando ao sigilo das informações utilizadas.</i></p> <p>■ <i>Estar motivado e predisposto a trocar experiências, a adaptar-se e aprimorar-se constantemente por meio de treinamento específico.</i></p> <p>■ <i>Ter disposição para diversificar as áreas de conhecimento; e para trocar informações com outras áreas da organização e com órgãos externos.</i></p>
<p>NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO</p>		
<p>Fonte: Dados da pesquisa.</p>		

As relações possíveis entre as NI e as competências informacionais para a supervisão indireta podem ser resumidas da forma indicada pela Figura 27.

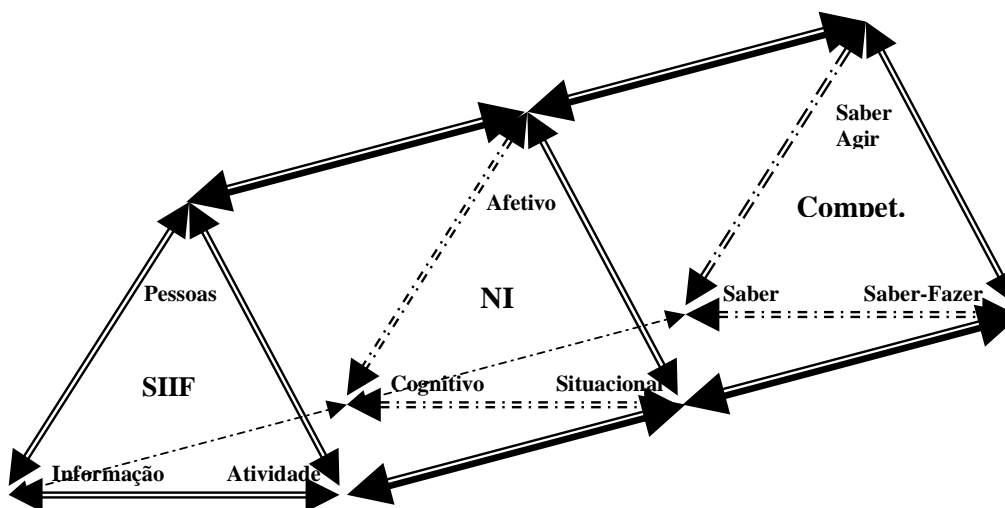


Fig. 27 – As NI, as Competências, e os Temas dos FCS na Atividade de Supervisão de IF.
(Fonte: Dados da pesquisa)

No tema Informação, as NI são comandadas pelos aspectos cognitivos (tarefas da atividade e solução de seus problemas), que dependem da informação disponível e da capacidade de lidar com a massa de documentos existente. O aspecto cognitivo (saber necessário às tarefas) poderia ser relacionado ao

conhecimento sobre os aspectos informacionais da atividade, sugerindo o desenvolvimento de competências relacionadas ao uso da TI obtidas em treinamento específico no dia-a-dia de trabalho.

Os fatores situacionais que marcam o tema Atividade (ter capacidade de agregar e integrar fontes de informação, por exemplo), estão ligados ao nível de uso da TI. Este, por sua vez, depende das habilidades desenvolvidas no trato com a informação utilizada. As habilidades necessárias para lidar com a tecnologia de supervisão envolvem habilidades para lidar com a informação e com a TI. Os fatores de *stress* existentes no ambiente estão ligados, dentre outras coisas, ao posicionamento da atividade na organização. Este, por sua vez, pode depender da capacidade e da disposição das pessoas em se comunicar (atitudes).

O tema Pessoas relaciona a dimensão afetiva e o saber-agir de forma a definir uma “competência cultural” que deve fazer parte do perfil do profissional de supervisão indireta. O desenvolvimento de competências culturais provavelmente está ligado à convivência com os grupos de pessoas que desenvolvem as tarefas comuns à atividade. Elas podem depender da origem do profissional, por exemplo, anteriormente à sua inserção na atividade. E podem tornar-se um elemento de redução do *stress*. As relações descritas acima não são as únicas que poderiam ser derivadas ou expressas a partir das dimensões das competências. Elas são possibilidades que poderiam ser construídas em forma de análise.

A discussão em grupo (Grupo Focal) permitiu verificar que as interpretações feitas pela pesquisadora encontraram respaldo no ambiente de pesquisa. Também proporcionou oportunidade para validação semântica de alguns dos termos utilizados. Foi possível confirmar se o relato preparado para constar do documento final da pesquisa era considerado sigiloso ou inadequado com relação à organização, à atividade e ao ambiente de pesquisa.

As competências identificadas para os supervisores indiretos também podem ser relacionadas às competências genéricas identificadas para o Banco Central do Brasil (Brasil, 2004, p. 1-8). Determinados conhecimentos e habilidades ou atitudes identificados para os supervisores na atividade de supervisão indireta estão contidas em algumas competências genéricas da organização, conforme o Quadro 24, a seguir.

Quadro 24 – As Competências dos Supervisores Indiretos de IF e as Algumas Competências Genéricas do Banco Central do Brasil.

BACEN		
Supervisão Indireta de Instituições Financeiras		
Algumas Competências Genéricas	Conhecimentos necessários	Atitudes Necessárias
<ul style="list-style-type: none"> ■ Julgamento e tomada de decisão, raciocínio conceitual, lógico e numérico, e pensamento abstrato. ■ Desenvolvimento e orientação de equipe; compartilhamento de conhecimento; comunicação oral e escrita. ■ Gestão integrada de processos, recursos e prazos; gestão da mudança; iniciativa, dinamismo, e auto desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conceitos e princípios de: análise e indicadores de operações contábeis e econômico-financeiras; composição e evolução dos ativos líquidos das IF; informática; metodologias das centrais de registro de operações com títulos, precificação e avaliação de negociações com títulos e futuros, taxas e indexadores de mercados financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aptidão para análise estatística de tabelas numéricas, taxas, indicadores e indexadores, comparando situações e precisando a gravidade dos indícios de possíveis problemas. ■ Habilidade para trabalhar com bases e bancos de dados utilizando conceitos de informática. ■ Habilidade para memorizar e ser detalhista; concentrar-se e raciocinar analiticamente; e para comunicar-se e ser tempestivo.
Algumas Competências Genéricas	Conhecimentos necessários	Habilidades Necessárias
<ul style="list-style-type: none"> ■ Visão sistêmica e estratégica do negócio; trabalho em equipe. ■ Conhecimento da organização; foco em resultados e no cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conhecimento de conceitos e do histórico da composição e evolução das IF e do Sistema Financeiro; das Leis e Regulamentos sobre atividade financeira e a Supervisão de IF. ■ Conhecimento dos sistemas de informação da organização e das ferramentas de trabalho da supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconhecimento do papel pessoal na atividade e na organização e dos resultados do trabalho; respeito ao sigilo das informações utilizadas. ■ Motivação e predisposição para trocar experiências, adaptar-se e aprimorar-se constantemente em treinamento específico. ■ Disposição para diversificar as áreas de conhecimento; trocar informações com outras áreas da organização e com órgãos externos.

(Fonte: Brasil, 2004, p. 1-8 e Dados da pesquisa)

11 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.

Esta parte do texto trata da análise dos resultados da pesquisa, cuja descrição seguiu a lógica dos construtos teóricos. Seguiu-se, também o objetivo metodológico de expressar uma construção teórica, e produzir um discurso final que refletisse o processo de construção de conhecimento durante o processo de pesquisa. A análise da ligação entre os Fatores Críticos de Sucesso identificados, as necessidades de informação e as competências incluiu a comparação com resultados de pesquisa com objetivos semelhantes e/ou referenciais teóricos semelhantes. A análise e redesenho dos construtos de pesquisa a partir dos resultados encontrados objetivou, também, verificar a adequação dos métodos e procedimentos utilizados e dos parâmetros de análise escolhidos, estabelecendo as bases para as conclusões finais.

11.1 – AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DOS SUPERVISORES INDIRETOS.

As necessidades de informação dos supervisores foram identificadas de maneira construtivo-interpretativa e progressiva, por meio de um conjunto de técnicas e instrumentos: análise documental; entrevistas; observação dos processos de trabalho; e grupo focal. As informações geradas permitiram inferências sobre o comportamento dos grupos de pessoas que realizavam a atividade. Este conjunto de procedimentos, neste formato, não foi encontrado nas pesquisas consultadas, mas foi considerado proveitoso diante da quantidade e qualidade das informações produzidas.

O processo de identificação das NI tomou como base os construtos de pesquisa, e a análise das informações geradas foi descrita fazendo um paralelo entre os construtos teóricos, a literatura revisada, e os resultados obtidos. Na organização, a informação é usada em três arenas: a criação de conhecimentos, a construção de sentido, e a tomada de decisão. Essas três arenas serão abordadas a seguir. A análise das dimensões cognitivas, afetivas e situacionais das NI e do uso dos parâmetros informacionais utilizados encontra-se na seqüência.

11.1.1 – As Três Arenas de Uso de Informações na Organização.

Segundo Choo (2003, p. 370), as organizações processam a informação para diminuir a incerteza e a ambigüidade, usando-a em três arenas: na criação de significados para entendimento do seu ambiente; na construção de conhecimentos para suprir suas lacunas de conhecimento e desenvolver novas competências; e na tomada de decisões para escolher formas de ação.

A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS – DEFININDO A ESTRATÉGIA.

Construir significados é converter o mundo em algo ordenado e compreensível, é como realizar uma atividade cartográfica: mapeamos aquilo para o que olhamos, com as ferramentas que temos para representar o que vemos. Escolhas organizacionais são feitas a partir de inferências sobre o ambiente externo (crenças, experiências, histórias de sucesso etc.), exibindo regularidades e vieses (Weick, 2001, p. 9-12; March, 1994, p. 181 e 216). Ou seja, construímos significados sobre aquilo que consideramos importante e segundo as crenças pessoais e as adotadas no ambiente em que vivemos.

Segundo os dados obtidos, a definição das NI na atividade de supervisão indireta foi estabelecida a partir da interpretação do ambiente externo, gerando uma linha de construção de sentido de fora para dentro da atividade e da organização. Com base na missão, gera-se uma interpretação, que leva a compromissos com um rumo de ação. A ação está representada pelos processos de trabalho. Isso permite ao supervisor construir sentido para suas atividades.

A partir desse entendimento, pode-se representar o modelo de administração da informação conforme a Figura 28. A administração da informação na atividade supervisão indireta também expressa a forma de criação de significados no ambiente por meio da solução de problemas e do uso da informação.

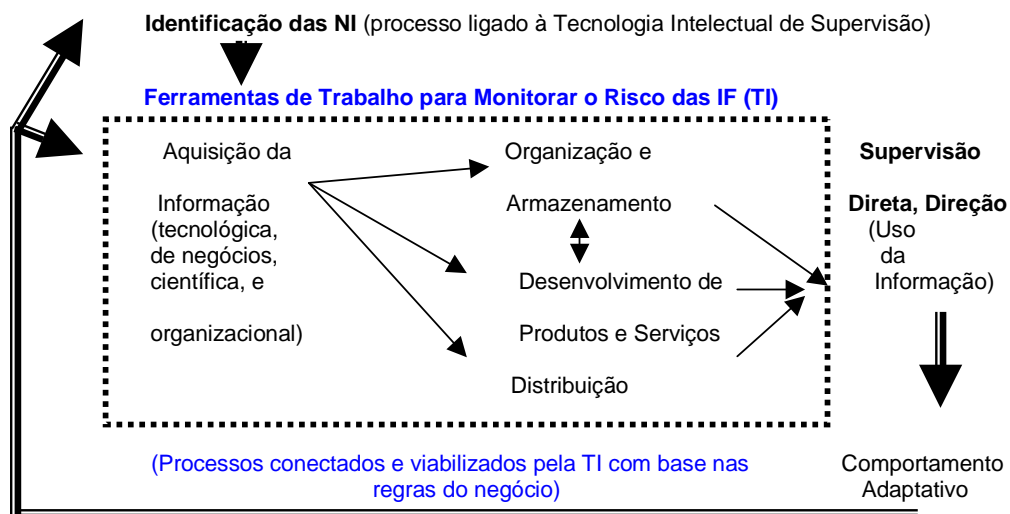


Fig. 28 – Modelo Processual de Administração da Informação para a SIIF no Brasil.

(Fonte: Choo, 2003, p. 404, adaptação do modelo)

O significado escolhido foi que o controle dos diversos tipos de risco da atividade financeira pode assegurar a estabilidade do sistema financeiro, com ajuda intensiva das novas tecnologias da informação. Administra-se a informação no ambiente estudado desde o processo de identificação das informações necessárias

até o uso da informação, com base nos mapas mentais e nas crenças sobre o que é controle de risco na atividade financeira.

Inicia-se o processo pela redução da ambigüidade e incerteza do ambiente por meio dos sistemas de informação. As lacunas cognitivas ficam, de certa forma, reduzidas por meio da forma pela qual se organiza a informação no ambiente de acordo com a tecnologia intelectual da supervisão. As NI dos supervisores nascem dos problemas ligados ao monitoramento dos riscos incorridos pelas IF, e a tecnologia intelectual de supervisão é utilizada para dirigir e especificar as situações-problema que necessitam de solução. Dessa forma é criado um conhecimento especializado para o seu local de uso que possibilita tomada de decisões pontual, mais concreta e direcionada. A forma de criar significados na supervisão indireta é consistente com o descrito pelos autores estudados.

Conforme definiu Weick (2001, p. 28), o que se precisa entender são os eventos que dão direção e significado à corrente de momentos organizacionais. Entendendo a estratégia definida como uma formulação de sentido, pode-se dizer que a maneira pela qual os supervisores entendem o ambiente que os cerca indica que seus problemas, suas escolhas, e suas soluções estão ligados à sua visão sobre o que é controlar o risco. Ou seja, a perspectiva pela qual o supervisor percebe a sua atividade traz o viés do controle do risco e/ou da minimização do risco da atividade financeira. Uma das formas de fazê-lo é especificá-lo, tornando-o administrável, e aparelhar-se para o seu controle por meio de processos de trabalho definidos e racionalizáveis. Risco previsto e administrado é risco controlado.

Deve-se entender, no entanto, conforme ressaltam os teóricos organizacionais, que a perspectiva do controle de risco é uma das formas de interpretação do ambiente externo que, no caso da atividade estudada, foi estabelecida externamente. A área de supervisão optou por essa perspectiva seguindo a interpretação da organização a respeito do ambiente. Isso, por sua vez, segundo as informações obtidas nas entrevistas, parece ter seguido a interpretação dos órgãos internacionais ligados à supervisão bancária sobre como agir no ambiente financeiro globalizado pós-década de 1990.

Os tipos de problemas a serem solucionados no ambiente são definidos a partir dessas crenças com o uso dos conhecimentos sobre supervisão e com a ajuda da TI. Usando as novas tecnologias da informação, partes dos processos de trabalho podem ser automatizadas. Uma ferramenta analítica (programas de computador) organiza a informação e apresenta os resultados ao supervisor: os processos de

aquisição, seleção, organização, armazenamento, e distribuição estão automatizados. A formalização dos processos de trabalho racionaliza e qualifica as necessidades de informação individuais. De outra forma as NI seriam menos definidas (*anomalous state of knowledge*). Portanto, constrói-se significado qualificando, reduzindo o escopo das necessidades a partir da perspectiva estabelecida: o controle dos riscos.

No bojo desse processo de construção de sentido é criado o conhecimento necessário para a atividade. Há um processo de gestão do conhecimento criado, onde são explicitados, paulatina e progressivamente, o conhecimento e a experiência prática na forma de manuais de trabalho. Paralelamente acontece a automatização crescente de tarefas. Ressalte-se que se o processo de gestão do conhecimento for usado somente para possibilitar a automatização ele estaria obedecendo a uma lógica “industrial”, ou pelo menos, a uma abordagem tecnológica de gestão da informação e do conhecimento. Em termos de processo, é como a automatização ocorrida na indústria. A diferença é que nos processos industriais são automatizadas as funções correspondentes ao trabalho manual, e nos processos informacionais automatizam-se funções cerebrais, ou formas explicitadas de raciocínio lógico.

Esse tipo de abordagem ou forma de formulação de sentido e ação seria, provavelmente, uma característica das organizações hierárquicas. No entanto, o processo como um todo poderia ser usado para possibilitar novos conhecimentos e criar novas competências. Dessa forma, poderiam ser criadas condições de sustentação do desenvolvimento futuro da atividade e sua competência essencial. Conforme lembra Choo (2006, p. 131), a tecnologia aumenta a eficiência e a consistência; mas, freqüentemente, às custas de nova aprendizagem e criatividade.

A transformação da informação em significado depende da competência em reconhecer a NI e solucioná-la de forma sustentável ao longo do tempo. Isso corrobora a proposição da presente pesquisa de que não é bastante reconhecer as NI. É recomendável criar os mecanismos que possibilitem o usuário a desenvolver seus próprios meios para atendê-las. A aprendizagem e a criatividade não podem ser ignoradas no trabalho diário sob pena de estagnar o processo de criação de novos conhecimentos e capacidades.

A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS – FORMALIZANDO E REDUZINDO A COMPLEXIDADE.

Outra forma de analisar a maneira com que os supervisores trabalham com a informação é pela complexidade e variedade das tarefas. Resultados de alguns estudos mostram que problemas estruturados oferecem maiores condições de

objetividade na solução (dentro dos nichos de estabilidade) tornando possível o uso de uma mídia de baixa riqueza. Quanto menor a complexidade da tarefa, menor o uso de fontes pessoais, o número de fontes e tipos de informação, e maior o uso de informações internas (Byström, 1999, p. 45-51; Chatman, 1999, p. 214-215; Daft e Lengel, 1996, p. 206). Existe relação entre a complexidade e variedade das tarefas e os requerimentos de informação. Como a criação de conhecimentos diz respeito ao gerenciamento do conhecimento e dos processos que geram conhecimento, os requerimentos de informação são fundamentais.

Conforme pôde ser observado, a atividade estudada parece ter sido estabelecida de acordo com princípios de redução da complexidade e instalação de “nichos de estabilidade”, o que é típico de estruturas burocráticas. A própria perspectiva de desenvolver a atividade baseada no controle do risco já indica que outras perspectivas foram postergadas ou abandonadas. Dentro da perspectiva do controle do risco, para que fosse possível calcular probabilidades de risco a partir de parâmetros pré-estabelecidos, o risco foi especificado, considerado no seu menor nível de detalhe. Nesse processo, alguns tipos de risco e alguns níveis de análise foram também postergados ou abandonados. Dessa forma, a operacionalização da estratégia escolhida foi paulatinamente reduzindo o número de variáveis consideradas e a complexidade dos problemas a serem solucionados.

Com o desenvolvimento e automatização dos processos de trabalho, houve a “tradução” de instruções e rotinas, conhecimentos e conceitos para programas de computador. Esse processo também incluiu uma certa redução das variáveis de trabalho e/ou de complexidade da tarefa a desenvolver para adequar a “teoria” à prática, às bases de dados, e à tecnologia escolhida. A busca de estabilidade (característica das organizações burocráticas); redução da complexidade dos problemas a serem resolvidos (partição em problemas menores e mais administráveis); menor uso de fontes pessoais e tipos de informação (para problemas mais específicos); maior uso de informações internas e de menor riqueza de mídia (inclusão das necessidades de informações básicas nos sistemas de informação) fez, portanto, parte da construção do sistema operacional. Com o tempo, modificações podem ser introduzidas para que as “reduções” efetuadas possam ser amenizadas, mas o processo de tradução da informação e do conhecimento em linguagem de máquina provavelmente continua a impor limites.

A complexidade e a dimensão dos problemas relacionados aos processos de trabalho de supervisão indireta são filtradas com ajuda da tecnologia de supervisão e da tecnologia da informação, de maneira a fornecer um ambiente mais “simples” e

com menor número de elementos. Segundo as informações geradas pela pesquisa, nas hierarquias mais altas, os problemas são mais complexos, pois é onde se interpreta o ambiente, são formulados os objetivos e se prepara sua “tradução” em operações. Na base da pirâmide há maior quantidade de problemas mais simples, que podem ser resolvidos mais rapidamente tendo como guia uma interpretação e um direcionamento estabelecidos anteriormente. Esses resultados são compatíveis com o exposto na literatura que trata de estruturas organizacionais burocráticas e de emprego administrativo, onde a representação da estrutura organizacional como uma pirâmide de decisão é uma das características marcantes.

A estabilidade, na verdade, é relativa porque que o sistema financeiro é muito dinâmico. Mas pode-se dizer que as ações são tomadas dentro de um clima de relativa estabilidade, devido à clareza existente no ambiente com relação à parte da missão organizacional cumprida pelas tarefas exercidas. A formulação de sentido estabeleceu a perspectiva do controle do risco. Nessa perspectiva, a criação do conhecimento depende da formalização, clarificação, e racionalização das possibilidades de ocorrência do risco com vistas ao seu controle. A informação básica é a informação sobre o controle do risco que será transformada em conhecimento sobre o controle do risco.

Os serviços de informação mais utilizados como a Intranet, já carregam normalmente um viés por causa de sua seleção. Seria interessante que esse trabalho de seleção de informações pudesse ser feito por um profissional de informação ou por um funcionário da instituição, especializado na atividade, e que tivesse um perfil parecido ao de um profissional de informação. Isso talvez aumentasse a riqueza informacional do ambiente por meio da diversidade de interpretações. O viés existente dirige as NI, principalmente porque todas as regras já estão devidamente embutidas nos sistemas. As regras existentes são, normalmente, tomadas como certas; não são mais pensadas como opções feitas anteriormente, com base em normas, situações etc. existentes em outra época. Isso pode diminuir o universo de formação de sentido e de criação de conhecimento.

Os resultados obtidos são consistentes com a análise de March (1994, p. 101-105), segundo a qual essa linha de comportamento relaciona-se com a lógica da consequência e da apropriabilidade: estabelecimento de preferências e expectativas; e seguimento de regras. Isso indica um ambiente onde as pessoas têm problemas de incerteza, comunicação e coordenação, mas não de conflitos: uma abordagem convencional em grandes organizações burocráticas, governos, militares e organizações religiosas. Essa abordagem não favorece a criação de conhecimentos.

Atividades criadoras de conhecimento são fundamentais para gerar novas capacidades para as organizações. As habilidades das pessoas, o conhecimento já explicitado, sistemas que reforçam o conhecimento, valores que encorajam a acumulação de diferentes tipos de conhecimento são atividades criadoras de conhecimento. A redução de complexidade, criação de nichos de estabilidade, e a falta de conflitos, características de uma abordagem burocrática, poderiam inibir atividades criadoras de conhecimento. Se isso ocorrer, como seriam originadas novas capacidades? Como poderia ser sustentada a competência essencial nessas condições? São questões que precisam ser respondidas pelo corpo decisor da atividade ao traçar estratégias futuras de desenvolvimento.

A TOMADA DE DECISÃO – AGREGANDO VALOR.

Os resultados obtidos pela pesquisa permitem relacionar as proposições de Taylor (1986, p. 136-141), Wilson (2000a, p. 53) e Choo (2006, p. 55) sobre a estruturação das NI a partir dos problemas existentes no ambiente com as considerações de Le Coadic (1998, p. 54) a respeito da especificação das questões mais importantes para o usuário como um meio apropriado para conduzir a coleta de dados. Ou seja, os problemas, situações-problema, e a agregação de valor podem ser representados pelas questões geradoras das NI dos supervisores.

Segundo os dados obtidos pela pesquisa, a atividade estudada é dirigida a problemas. Os problemas eleitos dizem respeito ao controle do risco na atividade financeira. Eles são solucionados administrando-se sua variedade por meio de uma partição em diferentes itens de problema, e estabelecendo um processo de trabalho para cada um deles. Cada processo de trabalho busca responder uma das questões básicas dos supervisores. A informação é processada de acordo com regras internas, com ajuda da tecnologia de informação. Dessa forma, processos de agregação de valor podem ser alavancados pelos sistemas de informação.

As NI de cada supervisor são especificadas e ele se encarrega de solucionar problemas estruturados necessitando, assim, de um número menor e mais específico de informações. As questões dos supervisores tornam-se específicas, tanto cognitivamente, quanto lingüística e socialmente. Conforme expressou Le Coadic (1998, p. 42-67), as questões básicas dos usuários expressam suas NI. A negociação dessas questões é feita normalmente entre o usuário e os sistemas de informação, mas também pode envolver um esquema pessoa-pessoa. A análise e o diagnóstico das questões visam clarificar situações-problema estruturadas, cuja causa pode ser mais facilmente determinada. Dessa forma, a busca de informações

complementares, fornecidas pelos sistemas de informação internos à organização, satisfaz mais rapidamente as necessidades do supervisor.

As questões básicas, representações dos problemas do ambiente de supervisão indireta, geram respostas que levam à tomada de decisão nesse ambiente. A tomada de decisão numa organização acontece em condições de “racionalidade produtiva”. Dado que a racionalidade humana é limitada, lembrando Simon (1979, p. 105-107), a organização fornece escopo para o processamento de informação e direcionamento da atenção, bem como expectativas sobre o comportamento das pessoas reduzindo a incerteza. A adição de valor, então, depende: de como se elegem os problemas; como se representam as questões, como se processa a informação para a tomada de decisão.

Essa interpretação se assemelha ao discutido por Taylor (1986, p. 136-141), Daft e Lengel (1996, p. 183), e Choo (2006, p. 42). O propósito do monitoramento ambiental nas organizações é diminuir a incerteza e a ambigüidade. O relacionamento entre a complexidade de tarefas e a quantidade de informações na formação da pirâmide informacional indica a redução da complexidade dos problemas existentes. A forma pela qual a organização reduz os custos informacionais associados à solução de problemas é tornando-os mais administráveis: reduzindo as variáveis de incerteza e complexidade. Ressalte-se que o uso da pirâmide informacional é uma das opções de administração do fluxo de informação, característico de organizações burocráticas.

A supervisão indireta usa como matéria-prima básica a informação, e segundo a literatura consultada, uma atividade informacional pode ser analisada de acordo com seus processos de agregação de valor: a avaliação, comparação e correlacionamento, filtragem, compreensão, extrapolação, síntese e interpretação (ver Quadro 11, p. 54). De acordo com o que foi observado, os processos organizacionais adicionavam valor especificando o problema de monitoramento do risco, ou seja, cada processo era específico para um tipo de monitoramento. Isso tornava o problema mais “simples” capacitando o usuário a definir-se por certos tipos de informação.

A criação de ferramentas de trabalho pode ser encarada como a efetivação dos processos de agregação de valor. A tecnologia de supervisão foi a regra que guiou a adição de valor, colocando a tecnologia de informação para funcionar de acordo com seus propósitos. A avaliação, a comparação, e a filtragem podiam ser automatizadas. As fases de compreensão, extrapolação, síntese e interpretação não

foram automatizadas. Essas últimas correspondem à análise final do risco efetivada pelos supervisores analistas, fechando a cadeia de valor. É onde o supervisor adiciona valor conforme suas capacidades: análise de informação para solucionar problemas.

As NI identificadas nos processos de trabalho podem ser entendidas na seguinte perspectiva: quanto mais automatizado o processo organizacional maior valor tem a informação que o supervisor recebe, e maior o valor que ele pode acrescentar à fase final da análise. Problemas mais simples, decisões mais objetivas, soluções mais rápidas. Um dos fatores críticos da supervisão indireta é a tempestividade. O relacionamento entre a criação de significados, a criação de conhecimentos, e a tomada de decisão no ambiente de supervisão indireta pode ser expresso por meio do modelo de conhecimento organizacional de Choo (2003, p. 377), representado na Figura 29.

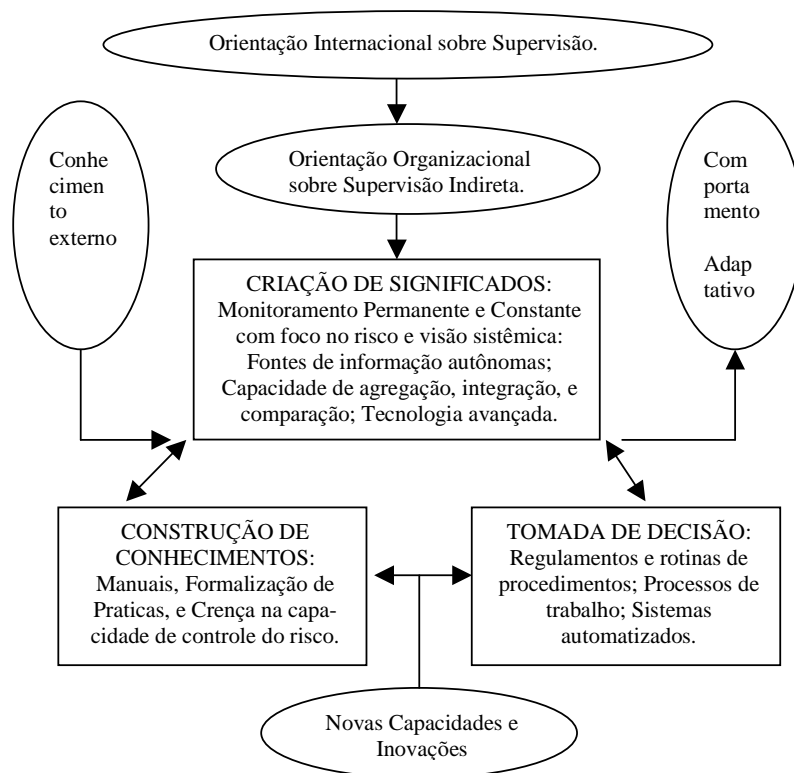


Fig. 29 – Significados, Conhecimentos, e Decisões na Supervisão Indireta de IF no Brasil.
(Fonte: Choo, 2003, p. 377, adaptação)

Segundo informações geradas pela pesquisa, a análise do processo informacional da supervisão indireta (ou da atividade como um processo informacional) pode corresponder à análise dos seus processos de agregação de valor. Isso indica que ela pode ser tratada como uma atividade informacional, mesmo estabelecida enquanto atividade organizacional. Por extensão, considerando a

análise da informação como uma das tarefas básicas de um profissional de informação, pode-se também pensar no supervisor, pelo menos, como um analista de informação. O que marca o supervisor, em particular, é que ele se especializa em certas regras de negócio que direcionam o processo de agregação de valor da informação que ele produz e distribui.

Segundo Taylor (1986, p. 218), um modelo de valor adicionado que seja dirigido ao usuário reforça a percepção de similaridades e a comparabilidade de sistemas e práticas, apesar das disparidades em conteúdos e tecnologias. Aplicando-se essa proposição à análise dos resultados da pesquisa percebe-se que parte do valor adicionado na informação equivale à parte automatizada do ciclo da informação. A análise das informações básicas é quantitativa, envolvendo determinados cálculos para chegar a índices e estatísticas que podem ser analisadas e interpretadas. Isso pode ser automatizado. A análise das informações complementares (novas) é qualitativa, envolvendo o entendimento do contexto da informação, o histórico da atividade, da organização e do sistema financeiro. Essa é a tarefa final do analista.

Uma questão: essa forma de funcionamento da atividade combinada não seria contraditória com característica arcaica da organização? Para Clegg e Hardy (2001, p. 308-309), a organização pós-moderna baseia-se em conhecimento, tendo necessidade crescente de trabalhadores altamente motivados, capacitados,. Ela é conscientemente pensada para ser mais flexível, menos hierárquica, e mais criativa que os modelos militares da administração moderna. No entanto, modelos antigos de gerenciamento ainda predominam na maioria dos órgãos do setor público, caracteristicamente burocráticos, como a organização estudada. Isso poderia representar um problema para o desenvolvimento futuro da atividade?

11.1.2 – As Dimensões e Elementos das Necessidades de Informação.

De acordo com as observações realizadas, as situações-problema encontradas pelos supervisores passam pelo filtro das regras, rotinas e papéis especificados no âmbito da organização, tornando suas necessidades mais facilmente identificáveis e solucionáveis. Do ponto de vista cognitivo, por especificação das lacunas de conhecimento e de sentido; do ponto de vista situacional, pela estruturação das situações-problema; e do ponto de vista emocional, pela redução dos fatores de *stress*. Considerou-se, então, que a presente pesquisa confirmou os posicionamentos teóricos seguidos pelos autores estudados no seu

conjunto, o que indicaria que o modelo teórico desenhado para a pesquisa pode ter capacidade explicativa.

De acordo com os autores abordados na revisão de literatura, as NI podem ser consideradas do ponto de vista de ambientes-problema e da análise dos processos de agregação de valor na solução de problemas informacionais. A forma de solucionar as NI pode estar na análise de uma situação anômala (enquanto situação-problema) e em seus processos. As NI nascem de uma situação problemática, onde o estado em que o usuário se encontra não pode ser especificado (anômalo), levando o usuário a buscar informação como solução para mudar este estado. Se as respostas oferecidas aos usuários forem oferecidas em forma de referências e não apenas algumas fontes registradas ou informais, pode-se aumentar a possibilidade de solucionar o problema (Taylor, 1986, p. 6; MacMullin e Taylor, 1984, p. 92; Belkin, 1980, p. 139).

Os resultados da presente pesquisa indicam que a estruturação de uma situação problemática pode especificar as NI. O estado anômalo, instalado com a ocorrência de um problema e causado por uma lacuna de conhecimento (ou de sentido), é esclarecido por esta estruturação. Dividindo a situação-problemática em facetas e estruturando “respostas” aos possíveis estados anômalos com base nessas facetas pode-se reduzir a complexidade e amplitude das necessidades. Os sistemas desenhados para os processos de trabalho diminuem o escopo das necessidades dos supervisores dirigindo-as para pontos específicos (problemas mais estruturados). Cada processo operacionaliza uma situação específica (um tipo de monitoramento de risco).

As NI dos supervisores, inseridos em ambiente organizacional, estão ligadas ao seu papel trabalho. Ele oferece um conjunto de tarefas e responsabilidades para as quais ele deve apresentar resultados, tal como expressou Wilson (1981, p. 3-5). Esse contexto gera aspectos cognitivos e situacionais, enquanto a situação particular do supervisor na atividade e na organização (sua posição) parece gerar necessidades afetivas. O perfil do supervisor é desenhado pela forma particular com que ele se relaciona com os recursos informacionais disponíveis, com a tecnologia utilizada, e com o seu papel de mediador entre as situações-problema de sua atividade e as ações a serem tomadas para solucioná-las.

Existem variáveis intervenientes sobre o comportamento do supervisor que são advindas tanto de sua posição individual, quanto social e ambiental. Características pessoais influenciam na escolha e hierarquia das NI, dependendo da

estrutura cognitiva e informacional de cada supervisor, de seu histórico profissional, formação e experiência. O tipo de risco que o supervisor monitora, os estágios de desenvolvimento dos processos de trabalho, e a hierarquia profissional dos saberes também são fatores que influenciam o comportamento do supervisor. As fontes formais e informais de informação, e as maneiras pelas quais as necessidades são atendidas (sistemas e serviços de informação internos, cultura, e tradição etc.) também podem influenciar as opções pessoais no trabalho com a informação.

As barreiras à informação podem ser pessoais, interpessoais e ambientais. As barreiras pessoais dependem da área de formação e experiência profissionais. As barreiras interpessoais dependem das redes de relação com outros profissionais, e as barreiras ambientais dependem do estágio de desenvolvimento da atividade (Wilson, 1981, p. 5; Neves e Carvalho, 2000, p. 222). O supervisor indireto procura atentar para essas barreiras porque elas podem levar a perdas de eficiência com relação aos resultados do trabalho. Isso pode ser visualizado por meio da análise dos fatores críticos de sucesso apontados pelo corpo decisório.

Na atividade estudada, os FCS ligados ao tema pessoas indicariam algo sobre as barreiras pessoais e interpessoais. As capacidades comunicação e cooperação, por exemplo, expressam fatores interpessoais que poderiam levantar barreiras à comunicação no ambiente de trabalho. A estruturação das situações-problema concorre para a redução das variáveis intervenientes e/ou para melhorar seu controle. A amplitude de avaliação sobre a relevância cognitiva e emocional da informação e de sua pertinência a determinado problema é consideravelmente reduzida. Dentro de um mesmo grupo de trabalho, isso levaria à redução das dúvidas sobre o constitui a solução para um problema.

O supervisor encontra-se inserido num duplo referencial: coletivo (regras, objetivos, ferramentas e sistemas) e o pessoal (suas preferências, estrutura cognitiva etc.), tal como observou Guyot (2000, p. 2). Suas necessidades de informação são estabelecidas pelo referencial coletivo, ou seja, pela organização e os problemas que ela apresenta. O processo de agregação de valor obedece aos objetivos da atividade, que direcionam tanto a tecnologia intelectual acumulada no negócio quanto a TI, na busca de ganhar eficiência e efetividade. As preferências pessoais parecem ligadas a tipos de mídia e formatos informacionais. Mas mesmo essas preferências acabam condicionadas àquilo que torna mais rápida e fácil a solução de um problema, retornando ao referencial coletivo. Conforme apontou Wilson (1981, p. 3-5), o papel trabalho, pela sua relevância, define as preferências individuais.

Analisando as dimensões das NI dos supervisores de acordo com os resultados obtidos, percebe-se que a dimensão de maior importância é a situacional. As demandas situacionais, caracterizadas por contextos específicos de problemas, influenciam a natureza e intensidade das NI. No caso dos supervisores, essas demandas são o fator central. Como as demandas estão em grande medida equacionadas, as dimensões dos problemas também estão mais ou menos estabelecidas previamente. Isso direciona a avaliação de relevância e de valor da informação (problemas estruturados, objetivos específicos).

As lacunas de conhecimento e de sentido são específicas e definidas, não só a partir de uma estratégia organizacional, mas também a partir do uso intensivo da TI. O uso de recursos tecnológicos permitiu aos supervisores ter maior foco na solução de problemas mais específicos. Isso ajudou a preencher lacunas de sentido mais eficiente e rapidamente. Essa constatação corrobora o uso da tecnologia como um dos parâmetros de análise.

A natureza das necessidades é apontada pelas ferramentas de trabalho. As estruturas dos estados de conhecimento dependem da formação e experiência do supervisor. Quanto mais experiente ele for, mais fácil e rapidamente solucionará um problema e com menor número de informações, porque já acumulou um histórico pessoal na solução de problemas. Esse conhecimento sobre como solucionar problemas costuma ser explicitado e transferido para rotinas e manuais, e pode passar a fazer parte de ferramentas de trabalho. Estilos cognitivos individuais interferem na escolha e profundidade da busca por fontes adicionais de informação. A dimensão cognitiva, modelada por *gaps* cognitivos e de sentido, é afetada pela maneira situacional com que os supervisores administram esses *gaps*, racionalizando suas necessidades cognitivas.

Quanto aos estados emocionais, eles influenciam e são influenciados pela habilidade dos indivíduos em construir sentido, focar as NI, e gerenciar emoções e expectativas. A administração das NI, da forma como é conduzida na atividade de SIIF, concorre para o gerenciamento da incerteza. Isso, por sua vez, concorre para o gerenciamento dos estados emocionais de ansiedade, apreensão, confusão, frustração, e falta de confiança que seriam provenientes da incerteza. Assim, a dimensão afetiva tem sua influência reduzida no processo de identificação e reconhecimento das NI.

Os fatores afetivos que poderiam influir nos processos de busca e uso da informação são os estados de incerteza sobre os resultados do trabalho ou sobre a

valorização desses resultados por parte dos receptores dos serviços. Mas esses fatores influem menos na percepção das necessidades básicas de informação. Talvez esteja nessa dimensão afetiva a explicação dos fatores críticos de sucesso ligados à motivação, cooperação e comunicação. A satisfação no trabalho pode estar relacionada com os resultados conseguidos. Estes, por sua vez, dependem da avaliação dos clientes. Se os clientes não oferecem avaliação sobre a efetividade do processo fica comprometido. Pode tornar-se fator de *stress*. Em estado de *stress*, formam-se barreiras à cooperação e à comunicação.

Esse tipo de característica das NI, afetadas basicamente por fatores situacionais, costuma ser relatada em pesquisas organizacionais. Levando-se em conta as características da organização, onde processos e sistemas são desenhados para seguir regras, os resultados são consistentes. Caberia investigar a mesma atividade em organizações não burocráticas ou em ambientes não altamente especificados para averiguar se resultados diferentes poderiam ser obtidos.

Uma questão importante estaria em averiguar até que ponto essa redução de incerteza e ambigüidade não limitam a capacidade e as possibilidades de análise do supervisor. Ao prover formas pré-estabelecidas para os indivíduos lidarem com suas limitações cognitivas a organização pode estar perpetuando essas limitações. Conforme interpretação de Chatman (1996, p. 193-197), pequenos mundos pobres em informação podem tornar-se refratários a informações que modifiquem suas crenças e práticas. Isso significa barreiras à mudança e ao desenvolvimento de novas capacidades e, portanto, à renovação e à criação de competências.

11.1.2.1 – Os Parâmetros Informacionais e as Necessidades de Informação.

O foco em parâmetros informacionais poderia proporcionar ao supervisor formas de definir tipos de ferramentas ou sistemas que facilitem a construção de sentido local que ele deveria fazer ao analisar um problema de monitoramento de risco. O ciclo da informação para a supervisão indireta começa com a geração da informação, fora da organização, e vai até o seu uso, que é realizado, principalmente, fora da unidade organizacional. Entre esses dois extremos está o processo de organização dessa informação (seleção, representação, armazenamento, recuperação e distribuição), que está automatizado. A regra de organização é a tecnologia de supervisão indireta (metodologias, critérios, indicadores). Portanto, o próprio ciclo da informação já caracteriza o supervisor indireto como um mediador entre o ambiente informacional externo e o interno.

O supervisor analista entra em cena ao final do processo, ao analisar o problema apontado, podendo, então, produzir uma informação de maior valor agregado para o seu cliente (chefias, supervisão direta ou outras unidades organizacionais). Ele é um mediador entre a grande massa de dados e informações existente na organização e o seu uso final pelas áreas que fiscalizam as IF ou pelos tomadores de decisões sobre o sistema financeiro. Ele organiza suas informações de acordo com as tecnologias intelectuais existentes, elaborando produtos informacionais capazes de levar a decisões e/ou ações junto às áreas táticas e estratégicas da supervisão e/ou de outras áreas da organização.

Análise do ciclo da informação possibilita que os processos de trabalho sejam comparados. Pode-se questionar como as similaridades entre os processos de trabalho poderiam ajudar na definição de parâmetros mais gerais de uniformidade e eficiência para diferentes ferramentas de trabalho. Isso desenvolveria um núcleo de estruturação comum para os processos de trabalho que poderia ser aproveitado para desenvolver novos processos.

Esse núcleo de estruturação poderia basear a criação de conhecimento e a inovação. O eixo central seria o padrão informacional da atividade. No ambiente estudado as informações mais utilizadas são a informação para negócio e a informação tecnológica, considerando-se que a informação organizacional e a científica podem estar incluídas nas ferramentas de trabalho. As fontes mais usadas para buscar essas informações são os sistemas de informação organizacionais, a Intranet e a Internet. O padrão informacional da atividade, portanto, inclui: estabilidade; redução de complexidade; menor uso de fontes pessoais e tipos de informação; menor riqueza de mídia, maior uso de informações internas. Como este padrão informacional corresponde ao padrão burocrático e hierárquico, ele deveria ser constantemente questionado para que a criação de conhecimento e a inovação ocorram.

Deveriam ser deixadas opções de adaptação às preferências dos analistas. Isso poderia diminuir o *stress* de trabalho, no sentido de talvez tornar as tarefas mais interessantes, concorrendo para os fatores motivação e satisfação no trabalho. Determinados supervisores poderiam preferir maior acesso às fases do ciclo da informação, ou mais opções de contextos de busca. Ou seja, para que o supervisor não se sinta pouco valorizado nas suas capacidades de trabalho pode ser interessante haver mais flexibilidade no uso das tecnologias de informação. Esse talvez fosse um ponto a ser pensado *vis-à-vis* os fatores críticos ocasionais apontados.

A tecnologia de informação usada no ambiente compreende estações pessoais de trabalho (*hardware* e *software*, rede de comunicação) e tecnologia intelectuais próprias para indexar, classificar e analisar as informações coletadas. Os documentos usados são eletrônicos (hipertextos planilhas eletrônicas, bases e bancos de dados) e seus conteúdos estão distribuídos pela rede de conexões da organização. As características da TI no ambiente observado parecem semelhantes ao modelo extensivo de comunicação, no sentido indicado por Simeão (2003, p. 47).

O uso da tecnologia permite várias possibilidades de uso dos conteúdos informacionais. Isso proporciona ao supervisor capacidade de editar, mover, e moldar o formato e conteúdo dos documentos, de acordo com suas preferências e/ou necessidades. Claro, que as preferências do supervisor estão circunscritas situacionalmente às regras de produção de documentos existentes na organização e na língua portuguesa. Mas de qualquer forma, a produção de relatórios eletrônicos com análise de informações relativas à interpretação de situações-problema proporciona meios e facilidades que não existiam antes da utilização da tecnologia de informação utilizada atualmente. Essa característica do uso da TI pode ser uma fonte de inovação.

O uso de vários contextos informacionais pode indicar um ambiente complexo ou com problemas complexos, que necessita de vários tipos de informação. Os tipos de informação necessários também caracterizam o ambiente, os fluxos de informação encontrados nele, e as fontes de informação usadas. Na SIIF, o uso de poucos contextos, poucos tipos de informação, baixa complexidade constitui um padrão informacional. Uma atividade altamente automatizada pode correr o risco de se tornar excessivamente direcionada. Todas as necessidades e problemas já estão mais ou menos equacionados e o acesso a informações que possam alargar as fronteiras de comportamento informacional do grupo podem se tornar limitado.

Isso pode se tornar um problema. Conforme analisou Chatman (1999, p. 214-215), “pequenos mundos” e pobreza informacional podem fechar a visão de mundo um grupo: padrões públicos de comportamento baseados em regras construídas pelas crenças internas com efeito negativo sobre a iniciativa de buscar de informações no ambiente externo. Esse comportamento pode levar a que as pessoas não consigam se beneficiar de informações que possam ajudá-las.

A automatização das tarefas, inclusive intelectuais, pode tornar o trabalho repetitivo e causar queda de motivação; o que já foi detectado na atividade estudada, segundo os FCS identificados. Embora esse não seja o único motivo, nos processos

mais desenvolvidos e automatizados ocorrem repetição e rotina que tornam o trabalho menos interessante, principalmente para os profissionais mais experientes. Isso causa uma contradição entre a necessidade de ter um profissional mais experiente para detectar com acurácia e rapidez as causas dos problemas e o desinteresse de tais profissionais por essas tarefas. Quanto menor o interesse maior a possibilidade de os profissionais experientes procurarem tarefas menos automatizadas, deixando as rotinas para os novatos. Com maior quantidade de novatos, a efetividade e a tempestividade, parâmetros de desempenho, podem ser comprometidas.

Os supervisores não se sentirão motivados se tiverem que executar tarefas automatizadas. Existe contradição entre a necessidade de possuir um conhecimento profundo e extenso de tecnologia intelectual e a utilização intensiva de meios automatizados. Um balanceamento da relação entre a complexidade das tarefas, o funcionamento do ciclo da informação nessas tarefas, e o uso da tecnologia da informação talvez fosse um caminho para se pensar no futuro. Considerando o ambiente como fechado, as possibilidades internas de aumentar a capacidade de inovação são fundamentais.

Há uma contradição entre o uso da TI e o funcionamento da atividade: há uma tecnologia avançada funcionando em uma estrutura arcaica. Talvez isso explique o uso mais “industrial” das tecnologias de informação, ou a perspectiva mais “tecnológica” da atividade na automatização de tarefas. Essa perspectiva pode, no limite, levar a problemas apontados anteriormente: falta de motivação, pouco estímulo à criatividade, redução da riqueza e/ou diversidade informacional. Tais problemas podem ter conseqüências sobre a efetividade e eficiência da atividade enquanto parte da missão institucional. A abordagem de TI mais apropriada deveria proporcionar um ambiente favorável à criação de conhecimento e à capacidade de inovação.

Com base nos resultados da pesquisa, é possível reconstruir o modelo teórico inicial das NI, tanto no nível organizacional como individual, ou seja, transformar a Figura 14 da página 106 na forma da Figura 28. Foram incorporadas ao modelo inicial as três arenas de uso da informação na supervisão indireta, e explicitadas as dimensões individuais das necessidades de informação dos supervisores indiretos.

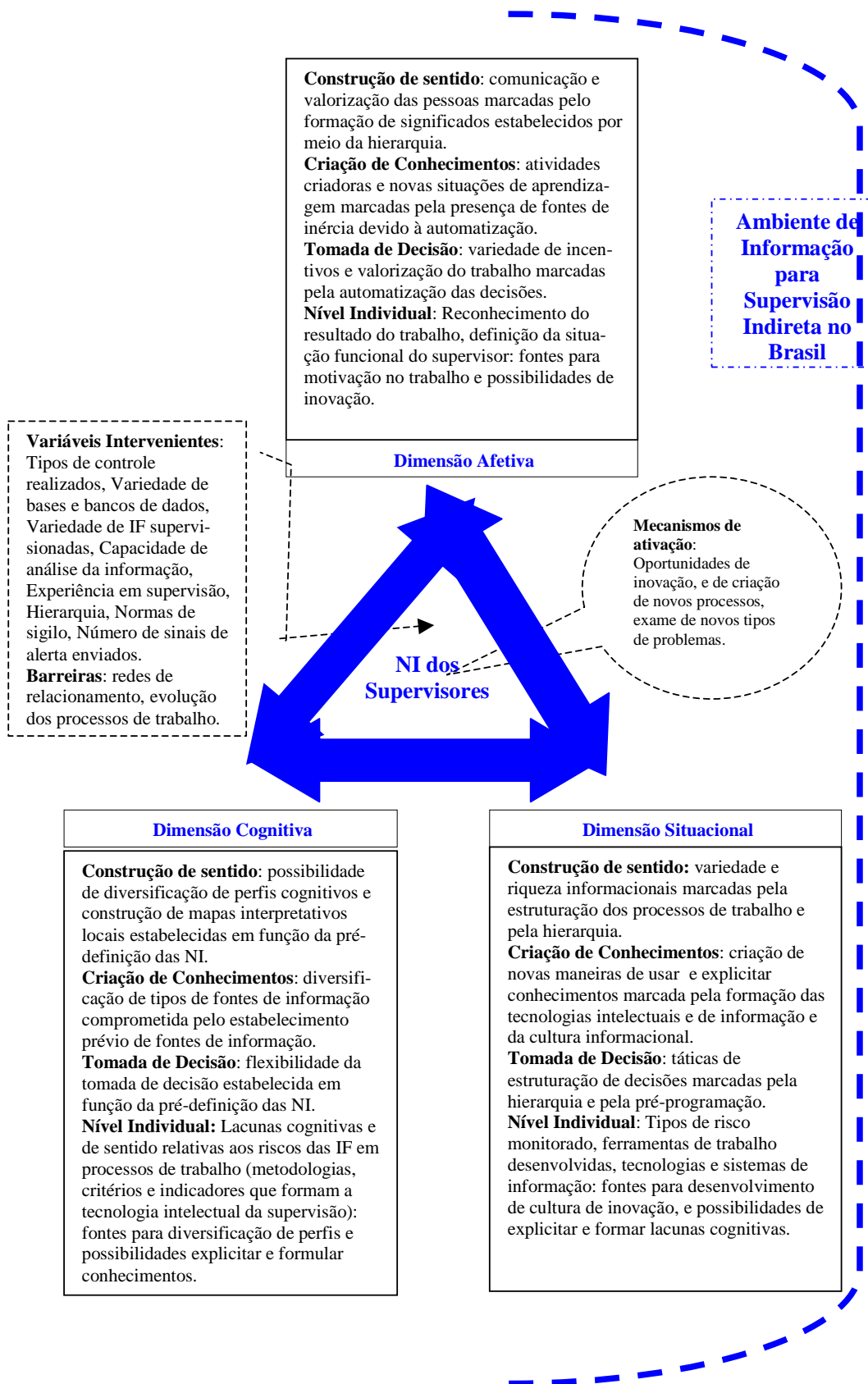


Fig. 30 – Dimensões e Elementos das Necessidades de Informação para a SIIF no Brasil.
 (Fonte: Construtos teóricos e Análise dos dados da pesquisa)

11.1.3 – As Necessidades de Informação Identificadas para os Supervisores Indiretos e os Trabalhos Semelhantes.

Um aspecto presente em estudos sobre necessidades de informação é a utilização da técnica de identificação dos FCS como forma de dirigir o processo de mapeamento das NI. Com relação a pesquisas sobre as NI para supervisão de IF, os textos produzidos por órgãos ligados à supervisão bancária como BIS, FMI, CFT, IOSCO foram considerados como trabalhos semelhantes. Esses dois itens serão analisados a seguir.

11.1.3.1 – Os Fatores Críticos de Sucesso e as Necessidades de Informação.

O propósito da abordagem dos FCS é descobrir as poucas áreas de atividade nas quais resultados favoráveis são absolutamente necessários para uma gerência alcançar seus objetivos. É uma abordagem subjetiva que sublinha a necessidade de apontar não só preocupações estratégicas, mas também definir os tipos de informação necessários para atender essas preocupações. Ela demanda que o usuário defina sua posição, suas tarefas, e possibilidades básicas em termos informacionais permitindo a definição clara da quantidade de informação que deve ser coletada pela organização, centrando-se nas NI para controle gerencial (Taylor, 1986, p. 194).

Outros autores consultados apontaram que a identificação dos FCS permite verificar: os tipos de informação que poderiam ajudar as organizações no estabelecimento de políticas estratégicas para atingir vantagem competitiva; os competidores, clientes, mercado, tecnologia, regulamentação etc.; e as prioridades para as autoridades econômicas (no caso de políticas para setores econômicos). Pode-se também apontar, em um primeiro passo, as características exclusivas de uma organização ou atividade (Huotari e Wilson, 2001, p. 3; Tibar, 2002, p. 9; Stollenwerk, 2001, p. 194).

Na presente pesquisa, os relacionamentos importantes percebidos entre as questões básicas identificadas nos processos de trabalho geradores de NI e os fatores críticos de sucesso apontados pelo corpo decisório da atividade estão expressos no Quadro 21, p. 208. Pelo que se pôde perceber, os FCS não indicaram preocupação direta com tipos e quantidade de informações para controle gerencial. Somente por meio da análise dos processos de trabalho que transformam a estratégia em ação é que podem ser identificados os tipos e quantidades de informação necessárias. Os FCS apontaram somente a estratégia, a estruturação dessa estratégia é que leva ao tipo de informação e à quantidade.

Os resultados da presente pesquisa são coerentes com as pesquisas de Huotari e Wilson, por exemplo, mas podem indicar diferenças de objetivos no uso da técnica: desenhar sistemas de informação e definir serviços de informação ou apenas mapear NI. Ressalte-se que a questão guia da entrevista já propõe o tipo de resultado e interpretação. As questões apresentadas aos entrevistados na presente pesquisa buscavam características relacionadas a fatores como os apontados por Tibar e Stollenwerk: como expressar prioridades e características exclusivas da atividade (estratégicas; clientes, mercado, tecnologia, regulamentação etc.).

Dessa forma, pode-se perceber que o uso dos FCS como técnica inicial de pesquisa pode abranger vários objetivos, obtendo resultados diferentes. A técnica pode, inclusive, ser usada como forma inicial de detectar problemas existentes na estratégia, na definição de objetivos, na classificação e estruturação de tecnologias de trabalho etc. Os resultados da presente pesquisa parecem úteis para indicar que em atividades que ainda estão sendo desenhadas e/ou implantadas, os FCS ajudam a clarificar o caminho já percorrido e possíveis rumos de ação no que tange ao futuro da atividade. Esse tipo de resultado não foi percebido em nenhuma das pesquisas consultadas, provavelmente devido a que essas pesquisas, na maioria das vezes, eram mais direcionadas a fornecer subsídios para definição de sistemas de informação.

A análise dos FCS identificados com relação aos parâmetros informacionais é interessante para investigar o caráter informacional da atividade estudada. Uma análise dos contextos informacionais (seus ciclos e influências) permite algumas inferências. O ciclo da informação pode proporcionar uma idéia do formato de comunicação organizacional, comportamento e cultura de busca e uso da informação. O fluxo da informação organizacional no ambiente estudado não parecia sofrer descontinuidades expressivas. Ou seja, a informação flui das IF para o órgão supervisor, passando pela análise da supervisão indireta e chegando depois a outras unidades organizacionais via sistemas de informação e ferramentas de trabalho. A hierarquia só interfere nesse fluxo no caso de discrepâncias de interpretação entre um analista comum e o analista conferente.

Este é um outro fato que ressalta a importância das tecnologias de informação, pois foi a utilização de tecnologias de informação que possibilitou a existência do fluxo de comunicação contínuo no ambiente. A comunicação eletrônica entre supervisores diretos e indiretos facilita e agiliza tanto a detecção de situações-problema quanto sua solução. Fato este que não invalida nem diminui a importância da comunicação pessoal. Há um incremento nos processos de comunicação

proporcionado por mais uma forma de estabelecer contato por meio da troca de informação. No ambiente de pesquisa, a comunicação entre os supervisores diretos e indiretos é feita em grande medida por meio dos sistemas de informação.

Deve ser analisado o fato de que um dos fatores críticos apontados foi a capacidade de sinergia e comunicação. Se há problemas de comunicação e sinergia eles não parecem estar ligados aos processos de trabalho, que parecem ter um desenho eficiente no ambiente. Portanto, outros fatores como a cultura, por exemplo, poderiam estar interferindo. Sendo a atividade relativamente nova, fatores e/ou hábitos ligados a formas antigas de trabalho poderiam estar interferindo no funcionamento dos processos de trabalho atuais. Isso reforçaria a interpretação de que esses fatores críticos são contextuais e devem, com o tempo, a perder sua importância.

Outro fato que pode ser apontado a partir dos FCS é que a estratégia desenhada para a atividade deve ser vista como uma das estratégias possíveis. Ou seja, fatores críticos são dinâmicos, portanto as estratégias apontadas por eles também o seriam. No caso da atividade estudada, a pergunta a ser feita seria se existe a consciência de que a estratégia de controle de risco por meio de processos automatizados foi realmente uma das escolhas possíveis, ou se ela é tomada como um dado não questionável. A resposta a essa pergunta definiria o posicionamento do corpo gerencial com relação ao futuro da atividade e das estratégias possíveis em caso de mudanças no ambiente.

11.1.3.2 – Os Estudos dos Órgãos ligados à Supervisão de IF.

O Banco Mundial (BIS) define as NI dos supervisores de IF baseando-se no tipo de negócio empreendido pelos conglomerados de instituições, considerando tanto as informações necessárias para a supervisão direta quanto para a indireta. As exposições ao risco fazem parte do conjunto de problemas que gera necessidades de informação em todos os tipos de negócios financeiros. Mas O BIS não trata de mecanismos para avaliar e monitorar os riscos, apenas aponta possíveis fontes de situações-problema para os supervisores.

Pelos resultados da pesquisa pode-se observar que algumas necessidades elencadas pelo BIS no Quadro 2, p. 26, são consistentes com as necessidades identificadas para os supervisores brasileiros: confiabilidade das informações e controles que alimentem os sistemas de gerência de riscos; transações e exposição internas ao risco; riscos-chave por influência ou impactos potenciais de outras entidades; troca de informações entre supervisores regularmente para facilitar a

avaliação do controle ambiental. Isso indica, por um lado, que a supervisão no Brasil adota uma estratégia que segue parâmetros internacionais. Por outro lado, parece que as atividades financeiras, por seu caráter já globalizado, tendem a ser semelhantes em diferentes países. Isso levaria a uma tendência comum na definição e estruturação de situações-problema e de NI. Inclusive a troca de informações, apontada como fator crítico no Brasil, é uma das preocupações do BIS.

O FMI é um pouco mais específico na definição dos tipos e características das informações necessárias à supervisão conforme expresso no Quadro 3, p. 28. Pode-se perceber que as informações apontadas como necessárias para avaliar os riscos, a lucratividade e monitorar a liquidez das IF são coerentes com os resultados encontrados pela presente pesquisa. O FMI não sugere formas pelas quais os órgãos responsáveis pela supervisão devam conduzir suas operações. Mas pelos resultados do presente estudo, uma forma possível de se organizar essas operações é por processos específicos de trabalho, de acordo com os tipos de risco a monitorar e, com o uso intensivo de TI.

Cada tipo de risco pode ser monitorado a partir de um tipo específico de tecnologia intelectual (critérios e indicadores) e com tipos específicos de informação (econômica, contábil etc.). A atividade de supervisão indireta pode ser organizada de forma que cada tipo de critério e/ou indicador e de informação façam parte de um processo de trabalho específico. Dessa forma, as TI podem ser usadas para fazer a junção entre a tecnologia intelectual existente e as informações necessárias para solucionar problemas específicos no ambiente de trabalho. Esse processo, ao que parece, poderia ser semelhante em diferentes países desde que a estratégia fosse a mesma: usar informações agregadas e integradas para monitorar a exposição das instituições financeira a determinados tipos de risco.

Os problemas de comunicação e cooperação, ou sinergia, bem como alguns fatores críticos apontados pela pesquisa também podem ser percebidos nas recomendações do FMI. Os tipos de informação elencados pelo FMI (Quadro 3, p. 28) podem ser relacionados aos processos de trabalho estruturados pela supervisão indireta no Brasil: avaliação de riscos; avaliação de lucratividade e rentabilidade; determinação da adequação da estrutura de capital; e monitoramento de liquidez. Esses tipos de informação estão elencados nas Figuras 20 a 24, p. 178 a 182, que retratam os processos de trabalho observados.

Outro fato a ser observado é que problemas de administração de pessoal como os enfrentados no ambiente estudado também são preocupação de outros

órgãos ligados à supervisão como a Comissão de Finanças do Texas e a IOSCO, por exemplo, conforme exposto nas páginas 28 e 29. O mesmo se pode dizer com respeito à necessidade de investir em treinamento e em tecnologia de informação. Pode-se perceber que as preocupações existentes no ambiente de trabalho pesquisado não são singulares, elas parecem estar presentes em ambientes de supervisão de outros países. Isso leva a crer que os problemas e situações problemas enfrentados seriam pelo menos semelhantes, embora possam ser administrados de forma diferente em cada país. Tal inferência poderia ser ampliada no sentido de esperar que as NI dos supervisores em outros países também sejam semelhantes. Porém, elas podem ser atendidas por tecnologias intelectuais específicas e sistemas desenhados para os formatos de trabalho de cada país. As recomendações da IOSCO sobre a metodologia de trabalho e a estrutura legal da supervisão oferecem subsídios nesse sentido.

11.2 – AS COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS.

As competências dos supervisores foram identificadas conjuntamente às necessidades de informação desses profissionais. O conjunto de procedimentos utilizado não foi encontrado nas pesquisas consultadas, mas os relatos dessas pesquisas apresentam os mesmos tipos de métodos de investigação (embora não haja a explicitação das bases ontológico-epistemológicas). A base teórico-metodológica adotada pela presente pesquisa foi estabelecida abrangendo os dois temas em estudo, NI e competências, seus elementos e dimensões.

Não se pretendeu com o presente estudo chegar a um referencial direcionado para a prática do mapeamento de competências na organização, e sim a um referencial teórico-metodológico comum, nos moldes da pesquisa acadêmica, que pudesse basear a identificação das NI e das competências como momentos de um mesmo processo. Também não foi objetivo da pesquisa analisar o modelo de competências adotado pela organização nem identificar *gaps* de competências para possíveis programas de treinamento.

11.2.1 – Os Resultados e os Construtos de Pesquisa.

As competências dos profissionais estudados foram identificadas de acordo com o construto de pesquisa e com relação às situações práticas de trabalho. A sua descrição foi feita na forma de comportamentos observáveis e em suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes). Não foi objetivo da pesquisa identificar competências organizacionais. No entanto, a competência em supervisão indireta é uma competência organizacional com relação ao Bacen, pois a competência

organizacional é um conjunto de rotinas organizacionais resultantes da interação sinérgica entre tecnologias, experiências coletivas, e processos organizacionais.

Ressalte-se, portanto, que a competência essencial identificada reflete o conjunto de competências necessárias para a atividade com vistas a um objetivo organizacional. Cada processo de trabalho observado expressa a competência em supervisão indireta de uma forma particular. O conjunto de capacidades desenvolvidas nos diversos processos de trabalho forma a competência em supervisão indireta, cuja característica diferencial, em termos de organização, é expressa em termos da competência essencial. Por sua vez, a competência essencial em supervisão indireta pode descrever uma das competências organizacionais com relação à área de supervisão como um todo e à organização.

Conhecimentos específicos são necessários para transformar um conjunto de dados e informações provenientes das instituições financeiras e do mercado financeiro em informação para a supervisão. Esse conjunto de conhecimentos, explícitos ou não, representam a tecnologia intelectual de supervisão. O conjunto de práticas de supervisão é estabelecido de acordo com os conhecimentos já acumulados, com a transformação desses conhecimentos em processos de trabalho, e com o uso da tecnologia de informação disponível. No estabelecimento dessas práticas e na construção desses conhecimentos, é formada uma cultura local que caracteriza o supervisor indireto. Essa cultura tem uma marca que é o comportamento em relação à informação e o reconhecimento do papel de mediador da informação sobre o risco e a ação de inspeção direta de uma IF.

A competência informacional pode ser expressa pela *expertise* em lidar com o ciclo e os contextos informacionais e com as TIs. Ela pode ser percebida como uma competência subjacente às competências identificadas nos processos de trabalho. Ela é um dos requisitos do perfil do profissional de supervisão. Para demonstrar competência em um dado processo de trabalho, um supervisor indireto deveria, supostamente, ter desenvolvido competências relativas ao trabalho informacional incluído nas tarefas desse processo de trabalho. Afinal, o objetivo de cada processo de trabalho é identificar problemas relativos a um determinado tipo de risco, encontrar informações capazes de solucioná-lo, e elaborar produtos e serviços de informação relativos a uma área de atuação.

A importância das competências informacionais, como parte da combinação sinérgica que define a competência essencial da SIIF, pode ser inferida pela análise dos elementos dessa competência essencial. Para fazer uso de informações

agregadas e monitorar constantemente o sistema financeiro é preciso: 1) reconhecer que a matéria-prima de trabalho é a informação; 2) conhecer as fontes mais apropriadas de informação para os problemas da supervisão indireta; 3) ter habilidade de organizar essas fontes de acordo com a tecnologia intelectual de supervisão; 4) saber reconhecer as TI que mais se adaptam às necessidades dos supervisores indiretos e como utilizá-las; e 5) saber elaborar produtos e serviços de informação apropriados aos clientes da supervisão indireta. A identificação dessas competências na prática diária de trabalho pode trazer aos supervisores indiretos indícios de sua posição peculiar como profissional especializado, tanto com relação à atividade de supervisão como um todo quanto com relação à organização.

11.2.1.1 – Os Focos nos Parâmetros Informacionais.

É interessante ressaltar que a percepção de que a observação da população pesquisada deveria concentrar-se nos processos de trabalho foi um passo importante para obter maior clareza e distinção sobre o papel da informação no ambiente de pesquisa. Dessa forma foi possível traçar com mais facilidade o ciclo da informação em cada processo e, assim, começar a entender a atividade do ponto de vista da informação. A importância e o papel dos parâmetros informacionais talvez não pudesse ser clarificada se o ambiente e as tarefas fossem observados no seu conjunto sem que os processos pudessem ser diferenciados. Portanto, a maneira pela qual a pesquisa foi realizada, de forma a produzir um entendimento paulatino e interpretativo, permitiu que os construtos teóricos fossem utilizados mais produtivamente e, da mesma forma, os parâmetros informacionais.

A análise das competências observadas nos processos de trabalho dos supervisores indiretos com base em parâmetros informacionais parece permitir visualizar com maior clareza a influência da competência relativa ao trabalho com a informação. A percepção da importância e papel do ciclo da informação e da TI nas tarefas diárias dos supervisores foi essencial para a análise dos fatores críticos de sucesso identificados e sua ligação com as NI e com as competências.

Conforme ressaltou Cianconi (1999, p. 24), saber onde está a informação, quais as fontes adequadas a cada tipo de informação, quem são os especialistas e os centros de excelência em cada tipo de atividade (ou conhecimento) é uma meta-informação importante cujo domínio pode ter conseqüências na capacidade de inovar, de gerar novas informações, e de reformular. Talvez não seja coincidência que um dos fatores críticos apontados no tema Pessoas seja a capacidade de criar e inovar. Essa capacidade, como um recurso crítico no caso dos supervisores indiretos,

está ligada ao desenvolvimento de competências relativas à informação; competências essas que também fazem parte do perfil de um profissional de informação.

11.2.1.2 – As Dimensões das Competências Informacionais Individuais.

O conhecimento em supervisão indireta é ao mesmo tempo individual e coletivo. A parte individual normalmente permanece tácita, mas a parte corporativa costuma ser explicitada paulatinamente, enquanto se desenvolvem as práticas organizacionais. Esse é conhecimento específico, mesmo dentro da própria organização. Rotinas de supervisão indireta não habilitam a realização de tarefas em outras unidades organizacionais. Trata-se de um “esquema cognitivo” específico da atividade de supervisão indireta. Ele não tem aplicabilidade prática imediatamente produtiva fora daquele contexto, embora possa, eventualmente, ser usado em rotinas de outras atividades. Ele é, de certa forma, temporário, pois se modifica constantemente. O profissional que se desloca dessa área de trabalho para outra pode, paulatinamente, perder o conhecimento detido por falta de atualização.

Com base no exposto no parágrafo anterior, pode-se dizer que o conhecimento em supervisão indireta de IF é um conhecimento de Modo 2, segundo a tipologia de Gibbons (1994, p. 2). Ele é transdisciplinar, heterogêneo, transitório, e produzido no seu contexto de aplicação por um conjunto de colaboradores. Esses colaboradores estão ligados temporariamente e de forma heterogênea a problemas definidos nos contextos específicos dos tipos de risco a serem monitorados pelos profissionais.

A habilidade de organizar e lidar com dados e informações utilizando tecnologia de informação é importante para realizar com eficiência e efetividade os processos de análise de informação que geram o conhecimento sobre supervisão. Dentre as habilidades que capacitam o supervisor indireto a fazer uso produtivo do seu conhecimento estão: capacidade de seguir regras e noções práticas; capacidade de entender as especificações de seus clientes; conseguir produzir e atualizar rotinas de trabalho; capacidade de operar as ferramentas de tecnologia usadas pela supervisão indireta; e capacidade de analisar informações por meio de ferramentas de trabalho baseadas em tecnologia de informação.

Atitudes de abertura e disposição ao aprimoramento e à troca de experiências, o respeito pelo sigilo, aliados ao reconhecimento dos resultados do trabalho e do *status* dos supervisores indiretos provêm a base psicológica (afetiva ou emocional) sobre a qual se desenvolvem suas habilidades e seus conhecimentos.

Essas atitudes são estabelecidas ao mesmo tempo em que se criam os conhecimentos e se desenvolve a prática profissional. São três pilares inter-relacionados: formação; habilidade prática; e posição cultural, política e organizacional.

Se o supervisor indireto adotar uma postura “favorável” em relação ao aspecto informacional de sua atividade, ele pode desenvolver uma cultura informacional. Isso significaria olhar sua atividade “com um olhar informacional”. Questões que surgem: existe uma atitude informacional correta para um analista de risco? O supervisor indireto possui orientação informacional?

Marchand *et al.* (2000, p. 71) definiram a orientação informacional como a capacidade de gerir e usar a informação: práticas de gestão da informação, de gestão da tecnologia da informação, e comportamentos e valores apropriados. A capacidade de gerenciar aplicações apropriadas e infra-estrutura de TI para suportar as decisões operacionais e os processos de comunicação está sendo desenvolvida pelos profissionais observados. O objetivo é atender os processos de trabalho. A capacidade de gerenciar o ciclo de vida da informação também faz parte do conjunto de recursos dos profissionais estudados. Ressalte-se que essa capacidade é desenvolvida com a ajuda de outras unidades e subunidades organizacionais, dado que a gestão da informação no Bacen não depende somente da unidade organizacional estudada.

Com relação a comportamentos e valores informacionais, a capacidade de “educar” e promover comportamentos e valores para o uso efetivo da informação foi avaliada por meio do uso de contextos informacionais. Os resultados obtidos mostraram que essa capacidade necessita maior desenvolvimento. O uso de contextos informacionais diferentes depende da disposição do profissional em buscar vários tipos de informação para solucionar um problema. Como a busca de informações no ambiente pesquisado estava normalmente dirigida para itens pré-selecionados pelos sistemas de informação organizacionais, essa competência ficava restrita por parâmetros ambientais.

Conforme ressaltaram Marchand *et al.* (*op. cit.*), a capacidade referida no parágrafo acima depende do desenvolvimento de elementos como: controle, integridade, formalidade, transparência, proatividade, compartilhamento. O controle e a integridade fazem parte dos valores dos supervisores e estão incluídos entre os parâmetros sistêmicos. A formalidade e a transparência dependem da confiança nas fontes de informação e nas falhas como elementos construtivos. Estes fatores

também estão presentes no ambiente da supervisão indireta, principalmente a confiança nas fontes internas de informação. O desenvolvimento de competências fica, de certa forma, comprometido quando restrições ambientais levam à confiança em informações internas sobre as externas; à escolha de informações pré-selecionadas em vez de buscar novas fontes, e à reduzida necessidade de responder a mudanças em um ambiente que apresenta uma certa estabilidade.

A proatividade depende da busca ativa em responder a mudanças. Embora a proatividade seja um elemento que caracteriza a supervisão indireta, essa característica, enquanto recurso individual, pode ficar comprometida pelo formato organizacional. O compartilhamento depende de uma atitude positiva com relação à construção do conhecimento do grupo por meio da troca constante de informações. Esse elemento também está presente no ambiente estudado, mas, da mesma forma, pode ficar comprometido se a hierarquia for muito rígida, por exemplo. A eleição de fatores críticos de sucesso como as capacidades de comunicação e de cooperação trazem indícios quanto à relação entre os elementos necessários à orientação informacional e a estrutura da organização.

A característica hierárquica e burocrática da organização leva à criação de processos mais ou menos estáveis, e seleciona um ambiente informacional “seguro”. Talvez isso seja um fator redutor do desenvolvimento de valores e comportamentos informacionais necessários a uma atividade intensiva em informação. A utilização de diversos contextos informacionais supõe a busca de riqueza e abrangência e a estrutura burocrática é caracterizada, normalmente, por baixa riqueza de mídia e comunicação predominantemente vertical. Da característica de baixa riqueza, pode decorrer a ênfase na TI e não nas pessoas como solução para obter melhores resultados. Esse fato pode ser agravado por restrições na gestão de pessoas, características de órgãos públicos.

Ao analisar os processos de trabalho de uma atividade intensiva em informações e baseada em processos de gerência do conhecimento, deve-se ressaltar seus limites, no tocante à organização considerada. Existem limitações à coordenação de processos numa estrutura hierárquica, conforme resalta Grant (1996, p. 118). A estrutura organizacional de coordenação por hierarquia baseia-se na relação de autoridade com imposição de verticalidade aos processos. Esse tipo de coordenação não é eficiente para integrar conhecimentos, o que a torna inadequada como estrutura para uma organização baseada em conhecimentos.

Dentre as competências necessárias aos supervisores foram apontadas algumas ligadas especificamente ao processo informacional: 1) reconhecem e analisam a informação que utilizam como matéria-prima para o seu trabalho; 2) organizam a informação de acordo com os objetivos da tarefa que realizam e elaboram produtos de informação; 3) utilizam informações de mais de um contexto; e 4) utilizam a TI para ganhar efetividade e eficácia no seu trabalho diário. Essas competências fazem parte da vida diária dos supervisores, mas não são reconhecidas como competências de trabalho. Isso se deve ao fato de que a informação é entendida, em maior medida, como um meio para atingir objetivos das tarefas organizacionais. Os supervisores indiretos podem se enxergar como mediadores com relação aos supervisores diretos, por exemplo, mas não reconhecem que essa mediação envolve competências específicas ligadas ao trabalho informacional desenvolvido.

Destaque-se que, conforme analisado nas dimensões das NI, as competências informacionais desenvolvidas para atender essas necessidades também parecem marcadas por uma dimensão situacional. A dimensão situacional, relacionada com o tema Atividade (Figura 27, p. 210), influencia por meio do uso da tecnologia da informação, que é um fator importante no desenvolvimento da dimensão saber-fazer das competências. Embora a dimensão cognitiva esteja mais ligada ao tema Informação, o desenvolvimento do conhecimento com relação à informação não é prioritário. A dimensão afetiva – saber-agir – está ligada ao tema Pessoas e, conforme já foi analisado, a tecnologia tem prioridade com relação às pessoas.

Num ambiente como o estudado, o desenvolvimento de competências talvez tenha que se basear em conhecimentos que ainda não são reduzíveis a regras (não automatizáveis). Como esses conhecimentos são tácitos, a experiência pessoal e organizacional seria cada vez mais valorizada (conhecimento acumulado e habilidades). Mas a capacidade de criação e inovação (atitudes) teria que ser conservada para que conhecimentos novos fossem constantemente criados, explicitados, e novas rotinas fossem estabelecidas. Ou seja, o desenvolvimento da competência deveria ser cada vez mais harmonioso em termos das suas três dimensões. Mas, conforme já foi ressaltado anteriormente na análise das NI, a automatização das tarefas e a contradição entre um trabalho altamente intelectual e a “rotinização” das tarefas diárias devido ao uso da TI podem influir na harmonia necessária ao desenvolvimento de competências.

Considerando-se a idéia de *core rigids*, de Leonard-Barton (1995, p. 34) e o conceito de orientação informacional de Marchand *et al.* (2000, p. 70) pode-se questionar até onde a ênfase no uso da TI pode manter a competência-chave da atividade estudada, sem que isso se torne um empecilho para posteriores desenvolvimentos. Sem o desenvolvimento de comportamentos e valores apropriados, que poderiam reforçar as competências informacionais, a competência-chave poderia perder sua capacidade de sustentação dos objetivos da unidade organizacional.

A criação de uma cultura de inovação ou de um “caos criativo”, num ambiente onde a informação disponível vá além da necessária para os requerimentos operacionais imediatos, e a sinergia criada por uma visão do uso da informação centrada nas pessoas, poderia incrementar a capacidade de usar o conhecimento para criar novas capacidades (Choo, 2006, p.182; Marchand *et al.*, 2000, p. 72; Nonaka e Takeushi, 1995, p. 78-83; Leonard-Barton, 1995, p. 35). Talvez essa fosse também uma solução para contra-balancear a tendência à estabilidade e inércia que pode se instalar com a automatização de parte dos conhecimentos já existentes e a influência da estrutura hierárquico-burocrática onde funciona a atividade.

Outro limite referente ao desenvolvimento da competência informacional é a presença das habilidades metacognitivas que possibilitariam que o supervisor pudesse avaliar sua própria competência com relação ao trabalho com a informação. O supervisor distingue o certo do errado com relação ao processo informacional no qual está inserido? Ele sabe avaliar a performance das outras pessoas com relação às tarefas informacionais incluídas no seu processo de trabalho? Se a resposta a estas duas questões for negativa o supervisor pode estar “inocente” sobre sua própria competência informacional.

No ambiente observado, os conhecimentos relativos à parte informacional do trabalho dos supervisores não são explicitados. Não se trata de conhecimentos considerados “de trabalho”, parte da tecnologia intelectual de supervisão. Por um lado eles podem realmente carecer das habilidades metacognitivas necessárias, já que o trabalho informacional não é avaliado. Por outro lado, eles podem estar usando “parâmetros tácitos” para avaliar o desempenho informacional que já incluem essas habilidades, sem ter consciência dessa avaliação.

O conceito de eficiência existente no ambiente depende dos retornos sobre o trabalho efetuado com respeito aos sinais de alerta enviados sobre os problemas analisados. Esse conceito envolveria uma avaliação do resultado informacional se ele

fosse medido pelo número de sinais de alerta com resultados efetivos. Quem recebe mais retornos positivos estaria supostamente analisando com mais eficiência os problemas. Mas os supervisores não têm o hábito de comparar individualmente os resultados com o objetivo de avaliar o desempenho informacional. Normalmente, o que interessa é um resultado positivo enquanto grupo, por tipo de risco. Portanto, torna-se difícil avaliar se um supervisor, individualmente, teria capacidade de avaliar seu desempenho com relação ao seu trabalho com a informação. Provavelmente isto não faz parte do seu “universo de preocupações”.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se redesenhar o construto teórico inicial expresso na Figura 16, p. 113, na forma da Figura 31. Comparativamente ao construto inicial, as dimensões das competências foram consideradas nos níveis organizacional e individual, e as variáveis intervenientes e os mecanismos de ativação para o desenvolvimento das competências dos profissionais no ambiente estudado foram acrescentadas.

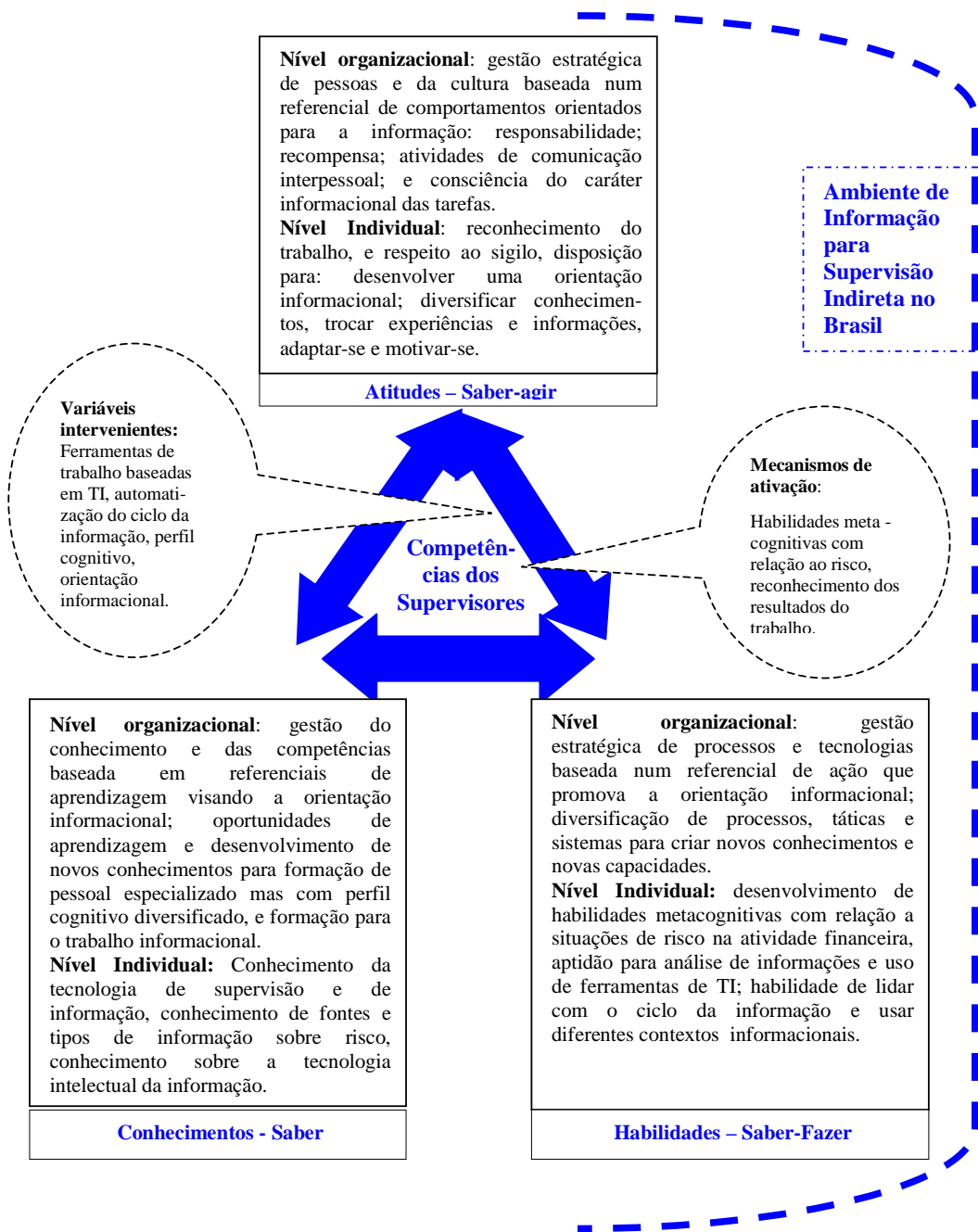


Fig. 31 – Dimensões e Elementos das Competências Informacionais para SIF no Brasil.
 (Fonte: Construtos teóricos e Análise dos dados da pesquisa)

11.2.2 – As Competências Identificadas, os Trabalhos Semelhantes, e as Competências dos Profissionais de Informação.

Não foram localizadas pesquisas relacionadas à supervisão de IF, apenas algumas pesquisas com relação a competências em IF (profissionais que trabalham em instituições financeiras não os que as supervisionam). A princípio, seria razoável esperar que essas competências fossem semelhantes e de maneira elementar o são. Mas um supervisor não deve necessariamente ter competências nas tarefas que os profissionais de uma IF exercem, apenas conhecer alguns detalhes técnicos que ligam o trabalho deles ao resultado obtido pela instituição. Principalmente, os fatores presentes em certas funções e/ou atividades de uma instituição que podem resultar em risco ao seu funcionamento.

Os estudos consultados não ofereceram pontos de convergência entre as competências dos supervisores e as de funcionários de IF. As competências profissionais identificadas em algumas pesquisas revelam que os saberes envolvidos nas atividades de funcionários de IF são diferentes. O seu saber-fazer corresponde a uma prática micro-organizacional, enquanto a prática do supervisor está relacionada com o macro-ambiente do sistema financeiro. Quanto ao saber-agir, este difere por definição. A instituição financeira visa lucrar e crescer, enquanto o supervisor visa verificar a legalidade e segurança com que esse crescimento e lucratividade ocorrem na busca de resguardar o sistema como um todo.

Embora os estudos sobre competências em IF não possam oferecer pontos de apoio para a presente pesquisa, os relatórios fornecidos por órgãos ligados à supervisão bancária e os estudos sobre *Information Literacy* puderam fornecer alguns subsídios. Os documentos do BIS ressaltam que os supervisores não são responsáveis pelos fatores de risco (e seu controle) e sim as próprias instituições. A competência dos supervisores está em prover padrões apropriados, uma estrutura na qual possam ser avaliados os fatores de risco no sistema financeiro; e também uma cultura de prevenção de risco (não de correção de problemas devidos ao risco). Segundo o BIS (1999, p. 6), a habilidade de interpretar apropriadamente as informações é crítica aos supervisores. Isso foi corroborado pela presente pesquisa, na própria expressão de um entrevistado, que declarou ser necessário alguém que saiba ler as informações, saiba enxergar num mundo de dados e números a informação correta e adequada, ou interpretar situações-problema de supervisão no mundo dos bancos de dados.

Algumas competências apontadas pelos estudos de *Information Literacy* podem ser referência para o presente estudo: capacidade de definir um tópico de

pesquisa e uma necessidade de informação; capacidade de desenhar e aplicar estratégias eficientes de busca de informação; capacidade de operar com ferramentas práticas e conceituais de tecnologia de informação para lidar com o ciclo da informação; capacidade de reunir, analisar, organizar e comunicar idéias e informações; capacidade de converter a informação em conhecimento; e capacidade de usar a informação para resolver problemas.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se dizer que os supervisores deveriam possuir as capacidades relacionadas acima como parte do seu perfil profissional. Pode-se notar que algumas delas estão expressas no Quadro 19, p. 201, que relaciona as competências dos supervisores. Os comportamentos observáveis e as dimensões que marcam o perfil do supervisor indireto podem ser relacionados às capacidades de um profissional “educado em informação”. As capacidades para trabalhar com a informação, em maior parte numérica e conceitual (operacional, contábil, financeira), são essenciais para a realização da atividade de supervisão.

11.2.2.1 – Os Fatores Críticos de Sucesso e as Competências Informacionais.

Os FCS estão relacionados a competências na medida em que são recursos críticos que podem apontar para a competência essencial de uma atividade ou organização. No caso da presente pesquisa, a competência essencial identificada foi a capacidade de usar informações agregadas e integradas para realizar monitoramento constante do sistema financeiro. Essa competência pode ser desmembrada em competências baseadas nos recursos ligados ao tema Informação, que são recursos informacionais: informação com qualidade e tempestividade, fontes autônomas e integradas, base tecnológica adequada, produtos e serviços visíveis.

Administrar essa espécie de recurso indica o desenvolvimento de (ou a probabilidade de desenvolver) competências informacionais do tipo relacionado no Quadro 19, p. 201: reconhecimento e uso da informação como matéria-prima; organização da informação de acordo com objetivos e formatos exigidos pelas tarefas realizadas valendo-se das oportunidades oferecidas pela TI; e utilização de diferentes contextos informacionais de acordo com a necessidade básica de informação em cada tarefa a ser desenvolvida na atividade. A efetividade e eficiência da administração desses recursos poderiam se transferir aos resultados obtidos na atividade, conforme exame do modelo de administração da informação expresso na Figura 28, p. 214. A competência informacional pode ajudar a relacionar mais efetivamente o processo organizacional onde nascem as NI e o trabalho relativo ao ciclo básico da informação

com uso da TI. Isso pode resultar no uso mais eficiente das informações geradas durante o processo.

11.3 – A RELAÇÃO ENTRE AS NI E AS COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS.

De acordo com Taylor (1984, p. 92) e Choo (2006, p. 52), as NI podem ser estruturadas a partir das situações-problema dos usuários de informação. De acordo com Le Boterf (2003, p. 50-57) e Zarifian (2001, p. 40-55) a competência são observadas em situações profissionais. Conforme os resultados da pesquisa, as NI dos profissionais estudados surgem das situações de risco da intermediação financeira. O controle destes riscos determina o processo de monitoramento realizado pelos supervisores, cujas tarefas são caracterizadas por problemas específicos.

Para solucionar seus problemas os supervisores desenvolvem determinadas competências. As soluções para esses problemas são encontradas por meio da busca e uso intensivo de informação e de 3TI. Portanto, dentre as competências que esses profissionais desenvolvem, a competência em informação tem importância. Conforme ressaltou Taylor (1986, p. 235), a verdadeira educação para a informação é feita de um número de conhecimentos e habilidades. A educação para a informação deve atingir todas as pessoas que precisam operar efetivamente numa sociedade que é rica em tecnologia e informação, embora os profissionais da informação sejam, supostamente, aqueles que são “educados informacionalmente”. Trata-se de:

- conhecimento sobre a disponibilidade de recursos informacionais: humanos, impressos, computadores etc.;
- capacidades para utilizar estes recursos: habilidades de extrair ou obter informação de pessoas e da mídia impressa e eletrônica; habilidades em avaliar a confiança provável e a validade dos dados e informações e identificar problemas; capacidades de reconhecer o nível e escopo da informação necessária para direcionar e clarificar um problema em particular; habilidade de aplicar informação ao problema; e habilidade de articular, organizar e comunicar informação a outros em meios apropriados para a situação.

De acordo com Choo (2006, p. 177), atividades de criação de conhecimento geram e/ou desenvolvem as capacidades da organização, e as NI nascem de *gaps* no conhecimento ou nas capacidades. Essas necessidades precisam ser identificadas e elaboradas, processo esse que é guiado pelas crenças da organização sobre: que conhecimento deve ser adquirido; que idéia é promissora; e

que nível de esforço deve ser despendido. Essas crenças direcionam e especificam as NI e provêm critérios pelos quais novas informações e conhecimentos serão avaliados. Uma parte importante da elaboração das necessidades de informação está em descobrir fontes e desenvolver estratégias para adquirir conhecimentos específicos.

Pelos resultados da presente pesquisa entende-se que a definição da estratégia organizacional com base no controle do risco definiu o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na atividade. A partir disso, as habilidades foram desenvolvidas com base na prática diária de construção desse conhecimento, e dos sistemas e ferramentas de controle de risco. As atitudes foram desenvolvidas com a formação de uma “cultura do controle do risco”. Portanto, a proposição teórica de que as competências informacionais desenvolvidas na atividade poderiam corresponder às suas NI identificadas pode ser considerada verdadeira.

Parece existir um “círculo virtuoso” entre o reconhecimento de uma NI e as competências desenvolvidas para atendê-las. A tecnologia de supervisão é composta de um conjunto de conhecimento e habilidades, formados na prática de supervisão a partir de problemas ligados ao controle do risco incorridos pelas IF. As NI identificadas implicam a capacidade de identificar fontes de informação que possam atendê-las, e o desenvolvimento de metodologias próprias para trabalhar com elas. Assim se desenvolvem ambas, interdependente e construtivamente. A relação entre as NI e as competências na SI IF poderia ser representada conforme a Figura 32.

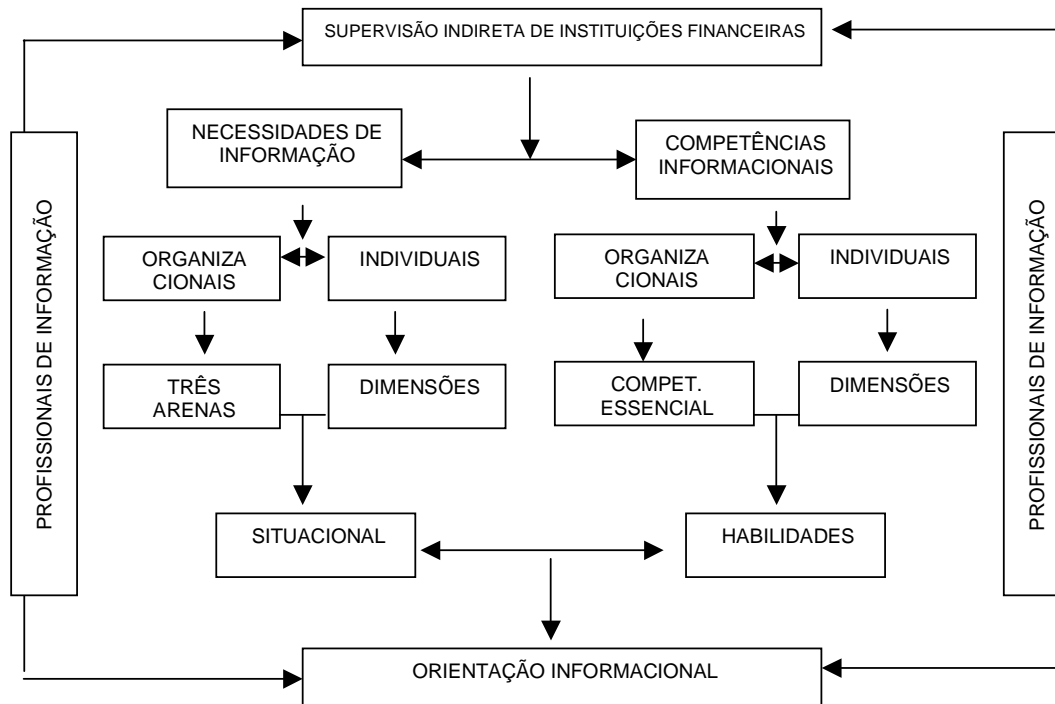


Fig. 32 – Definição das Necessidades de Informação e das Competências Informacionais na Supervisão Indireta de Instituições Financeiras no Brasil.
(Fonte: Análise dos dados da pesquisa)

As NI e as competências informacionais dos profissionais estudados, no seu ambiente de trabalho, podem ser desdobradas em seus níveis organizacional e individual, cada um com as respectivas dimensões. O caráter situacional das necessidades de informação leva ao desenvolvimento do saber-fazer informacional da supervisão indireta é o fator mais marcante. O desenvolvimento da orientação informacional poderia ser uma forma de estabelecer parâmetros de funcionamento para a atividade. Essa orientação informacional, no que concerne a comportamentos e valores, poderia ter como contra-ponto as competências específicas de profissionais de informação.

O construto referente às NI e às competências informacionais poderia ser apresentado na forma da Figura 33, onde as dimensões situacionais, afetivas e cognitivas estão reunidas. Foram introduzidos alguns referenciais em cada dimensão, de forma a oferecer, principalmente, parâmetros para o desenvolvimento das competências informacionais diretamente ligadas às necessidades de informação dos supervisores indiretos no seu ambiente de trabalho.

Com relação à dimensão situacional, seria importante para a atividade manter a capacidade de uso da informação para a análise dos riscos incorridos pelas IF. Isso poderia manter a capacidade de desenvolver competências na atividade. Na dimensão cognitiva, o que poderia manter a capacidade de criar novos

conhecimentos seria diversificar a estrutura cognitiva dos supervisores, principalmente, com relação aos conhecimentos em tecnologia intelectual de informação. Isso poderia incrementar conhecimentos relativos a fontes e tipos de informação para análise de risco. Na dimensão afetiva, o ponto importante (indicado pelos FCS) seria investir na motivação e reconhecimento pelo trabalho. Isso poderia ser feito por meio do reconhecimento do profissional de supervisão indireta como um tipo de profissional de informação especializado, o que lhe daria uma posição distintiva dentro da área de supervisão e da organização.

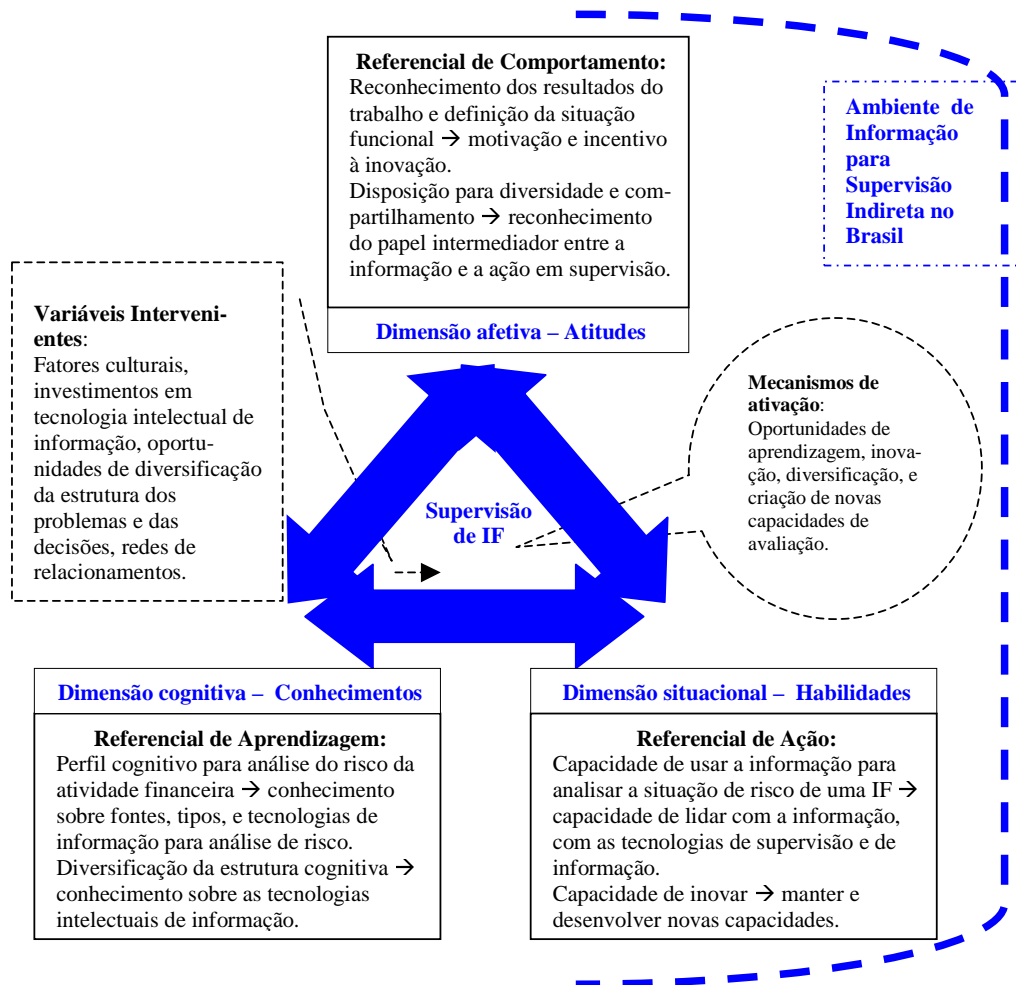


Fig. 33 – Referenciais para Necessidades de Informação e Competências Informacionais para a Supervisão Indireta de IF no Brasil.

(Fonte: Análise dos dados da pesquisa)

11.4 – SUPERVISÃO INDIRETA DE IF, ATIVIDADE INTENSIVA EM INFORMAÇÃO, PROFISSIONAIS DE INFORMAÇÃO, E COMPETÊNCIA INFORMACIONAL.

Na sociedade da informação e do conhecimento os recursos mais importantes são a informação e o conhecimento. Assim, deve-se redefinir o conceito de organização baseada em produtos industriais para a organização baseada em

informação e conhecimento. Alvesson (2001, p. 869) discutindo o conceito de organizações intensivas em conhecimento apontou que os traços distintivos desse tipo de organização são: os produtos e serviços principais (conhecimento); o que é feito (trabalho com conhecimento); e os resultados do trabalho (novos conhecimentos). De forma semelhante, poder-se-ia definir uma atividade baseada em informação: os produtos e/ou serviços são informação; o trabalho realizado é baseado no ciclo da informação e na sua gestão; e os resultados do trabalho são basicamente informações e conhecimentos novos. Dessa forma, e conforme se descreve a seguir, poder-se-ia considerar a atividade estudada como baseada intensivamente em informações.

As funções da supervisão indireta apontadas pela pesquisa documental foram: monitorar o atendimento à regulamentação em vigor; monitorar as operações das IF que negociam nos mercados de capitais e de títulos; analisar as instituições individuais e o desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro como um todo. Essas funções foram confirmadas por meio das entrevistas e identificadas por meio da observação dos processos de trabalho. As funções relacionadas nos documentos foram desmembradas em subfunções, desenhadas com a ajuda de tecnologias intelectuais e da TI. Essas funções menores foram operacionalizadas por meio dos processos de trabalho. Essa forma de operacionalização de atividades organizacionais encontra ressonância na análise informacional.

Taylor (1986, 26-36), em sua análise sobre o valor da informação, faz uma pressuposição sobre o primeiro passo de análise do ambiente informacional que cria as NI. Pessoas, organizações e problemas podem ser descritos, pelo menos de maneira preliminar, em termos informacionais. Esses dados podem ser organizados e agregados em grupos de acordo com dimensões gerais. Para esse autor, a análise do ambiente em termos informacionais, reflete melhor os tipos de problemas, necessidades de informação, padrões profissionais, e estilos organizacionais.

A descrição do ambiente de uso da informação, segundo Taylor (*op.cit.*), foca três fatores definidores: 1) a estrutura, propósitos e direção da organização; 2) a variedade de pessoas que trabalham na organização e que apresentam diferentes NI por causa de seu treinamento e responsabilidades; 3) as dimensões dos problemas que são gerados por essas pessoas e que refletem o contexto específico em que trabalham. Pode-se dizer que as premissas propostas por Taylor são condizentes com as considerações apresentadas como importantes para a tese central proposta pela presente pesquisa e puderam ser averiguadas pelos resultados relatados.

Inclusive as dimensões do modelo teórico podem ser vistas na perspectiva de Taylor: a situação (dimensões dos problemas); as pessoas; e a atividade (estrutura).

Pode-se entender como resultado da pesquisa a constatação de que os processos informacionais, os processos de adição de valor, e os processos de trabalho mapeados na atividade de SIIF guardam uma correlação estrutural e funcional. Essa correlação pode ser ainda mais visível considerando-se a posição da supervisão indireta como mediadora entre a massa de informações sobre o sistema financeiro e a atividade de fiscalização direta, por exemplo. Ou ainda, a posição do supervisor direto como mediador entre o mundo da informação sobre o risco das atividades financeiras e a real ocorrência e verificação do risco para as IF.

O ciclo da atividade pode ser visto com base no ciclo da informação, utilizando vários parâmetros baseados na TI, o que seria de se esperar em uma atividade informacional. O uso de recursos tecnológicos de informação permitiu à atividade maior foco e mais opções de solução de problemas, o que ajudou a preencher lacunas de sentido mais eficiente e rapidamente. Essa constatação corrobora a escolha da TI como um dos parâmetros de análise da atividade; sendo mais um elemento que favorece a proposição da atividade de supervisão como atividade informacional.

Os resultados da pesquisa indicam, então, que o profissional de supervisão indireta, além de possuir capacidades para lidar com a tecnologia de supervisão, também deveria possuir “educação em informação”. Isso indica que ele deveria desenvolver, na sua prática profissional, competências semelhantes às de um profissional de informação. Em outras palavras, o profissional de supervisão indireta parece juntar as competências de um profissional de supervisão, de maneira geral, e as de um profissional de informação.

Uma das atividades geradoras de competências para profissionais de informação, listadas por Le Coadic (1997, p. 113), é organizar e distribuir informação em sua forma original ou como produto elaborado. A atividade de supervisão indireta pode ser descrita também dessa maneira. Ela organiza as informações disponíveis de acordo com a tecnologia de supervisão para distribuí-la aos seus usuários: as chefias, a supervisão direta, outras unidades organizacionais, a diretoria da área de supervisão, e o público externo interessado em seus produtos de informação. Essa correspondência leva a crer que a atividade de supervisão indireta é basicamente informacional e pode ser construtora de competências informacionais.

O profissional de informação pode ser definido como mediador entre os criadores, provedores, usuários de informação e as TI. O profissional supervisor, de acordo com as informações geradas pela pesquisa, pode ser definido, por semelhança, como mediador entre a informação para supervisão, seus usuários e as TI. Pessoas com essa *expertise* são valiosas para a atividade de supervisão. Conforme ressalta Choo (2000, p. 3-4), seus conhecimentos devem ser explicitados para que a organização possa se utilizar deles em quaisquer tarefas. Elas reúnem algumas das competências de *experts* em conteúdo com as de *experts* em informação. As competências apontadas nos estudos de *Information Literacy* e as relacionadas nos estudos de Borges (2004, p. 57), González e Tejada (2004, p. 100-107), e Palmeira (2004, p. 35) também poderiam ser consideradas como itens desejáveis de um perfil profissional para a supervisão indireta de IF.

Outras constatações interessantes que também podem ser retiradas dos resultados da pesquisa com relação à sua caracterização como atividade intensiva em informação são as características apontadas por Alvesson (2001, p. 870-881) para organizações intensivas em conhecimento. Segundo o autor, temas importantes que contingenciam o trabalho com o conhecimento são: a ambigüidade; a ênfase na imagem (excelência do conhecimento); habilidades e atos retóricos (capacidade de convencer); intensidade das interações e conexões sociais; e construção de identidade (básica para lidar com a ambigüidade e com os outros temas).

De acordo com os resultados da pesquisa, as características definidoras das NI e das competências são ligadas ao aspecto situacional, mas as características diferenciadoras são as ligadas ao aspecto afetivo (saber-agir). Particularmente, de acordo com os temas apontados por Alvesson, a construção da identidade do supervisor indireto parece um tema que levanta questões a respeito da gestão de pessoas, da alocação de recursos e, sobretudo, da clareza da estratégia organizacional com relação ao *status* da atividade e de seus profissionais.

Os resultados obtidos indicaram que, como a atividade é relativamente recente na organização, ainda não foi construída uma identidade para ela e para os seus profissionais, o que pode resultar em menor poder de negociação da gerência com relação à captação e manutenção de pessoal. Isso pode estar sendo reforçado pela insatisfação dos profissionais com a “falta de *status*”, via não valorização dos resultados do trabalho por parte de outros profissionais da área. Tais problemas tanto podem corresponder a problemas mais gerais do ponto de vista da organização, mas também podem indicar que a estratégia de construção da

identidade do grupo não foi claramente implementada (por problemas técnicos e/ou de poder) ou transmitida (por problema de comunicação pessoal e organizacional).

As atitudes com relação ao trabalho com a informação são um aspecto importante tanto para a percepção das NI quanto para a formação de competências (paralelo com a construção da identidade). Esse aspecto poderia ser um dos problemas a se avaliar do ponto de vista da análise da atividade como intensiva em informação. Atividades baseadas em informação e/ou conhecimento não apresentam produtos físicos verificáveis por sua eficácia. Nessas condições, a construção da imagem e da identidade com base em elementos culturais fortes que demonstrem as capacidades retóricas e interacionais necessárias para convencer seus pares de sua importância e validade pode tornar-se relevante. Possuir e demonstrar atitudes apropriadas com relação à qualidade, importância e eficiência desses produtos e/ou serviços é tão importante quanto construir produtos e serviços de informação.

11.5 – ANÁLISE DAS PREMISSAS E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.

A tese defendida nesta pesquisa foi que a atividade de supervisão indireta de instituições financeiras poderia ser enxergada com a ajuda de parâmetros informacionais, resultando no desenvolvimento de novos referenciais conceituais e metodológicos para o estudo e identificação das NI e das Comp. Inf. dos profissionais que trabalham nessa atividade. Essa afirmação inicial foi estabelecida com base nas em algumas proposições, que são discutidas a seguir.

A primeira proposição foi que a atividade de supervisão indireta de IF era uma atividade intensiva em informações, podendo ser considerada uma atividade basicamente informacional e ser estudada a partir de parâmetros ligados ao trabalho com a informação. Esta proposição foi verificada, principalmente, pela análise dos FCS e dos processos de trabalho e foi considerada aceitável.

A segunda proposição foi que estudar as necessidades dos supervisores com base nos critérios das ciências da informação poderia proporcionar um novo referencial teórico-metodológico e novas perspectivas de análise. Esta proposição foi verificada positivamente dado que os parâmetros informacionais se mostraram úteis para gerar informações obtidas a partir dos dados obtidos com a observação dos processos de trabalho e os FCS, bem como para analisar os resultados obtidos *vis-a-vis* a literatura consultada.

A terceira proposição foi que dentre as competências necessárias aos supervisores, as referentes ao trabalho com a informação, definidas a partir das NI desses profissionais, eram competências que podiam proporcionar um diferencial na

atuação desses profissionais. Esta proposição verificada positivamente pela análise das competências relacionadas às NI identificadas nos processos de trabalho, pela análise da competência essencial da atividade, e pelo relacionamento entre as necessidades dos supervisores e o desenvolvimento de competências.

No estudo das proposições referidas acima partiu-se de algumas premissas, que também puderam ser verificadas. A primeira premissa foi que a atividade de SIIF tinha suas necessidades informacionais determinadas pelos fatores críticos de sucesso que afetavam esta atividade. Essa premissa foi considerada válida, dado que os FCS da atividade serviram como guia para entendimento da atividade e da relação entre essa atividade, as NI, e as competências dos profissionais estudados. Ressalte-se que nem todos os fatores estavam ligados às NI ou à competência essencial.

A segunda e a terceira premissas consideravam que o tipo e as características da atividade e da organização na qual estão inseridos os supervisores indiretos, seu comportamento, sua posição hierárquica na atividade e na organização, bem como as tecnologias de informação utilizadas influenciavam a percepção das necessidades de informação. Essas premissas também tiveram validade confirmada, pois os resultados indicaram que as características da atividade e da organização determinavam e/ou dirigiam situacionalmente a percepção das NI e das competências.

As NI foram identificadas a partir do uso de informações complementares, dentro de uma hierarquia de saberes e experiências, a partir do uso intensivo de sistemas de informação especializados. Essa percepção influenciou, inclusive, no curso da própria investigação, ou seja, na decisão de observar os processos de trabalho. As inferências foram expressas pelas descrições dos processos de trabalho e pela construção teórica final, que expressa a influência situacional como a característica mais forte das NI e das competências dos supervisores indiretos.

A última premissa foi que um quadro conceitual inicial possível para estudar as necessidades e as competências informacionais para a atividade de SIIF poderia ser desenvolvido a partir da união das abordagens dos autores considerados nos construtos de pesquisa. Esse quadro conceitual se revelou útil, pois possibilitou a interpretação e a análise dos resultados da pesquisa. Utilizando os conceitos expressos nos construtos de pesquisa foi possível estudar as características da atividade estudada, identificar e descrever as NI e as competências dos supervisores indiretos. Foi possível, com base nos conceitos utilizados, elaborar novas

construções teóricas na forma dos modelos representados nas Figuras 30 e 31, p. 230 e 244.

A estratégia de pesquisa desenhada a partir desse objetivo geral foi definida a partir de objetivos específicos, que foram atingidos da forma descrita abaixo. O objetivo referente à identificação dos FCS foi atingido, conforme mostra o Quadro 17, p. 167, e sua análise. O objetivo de identificar o perfil da atividade de SIIF e o perfil informacional dos supervisores foi atingido conforme consta dos resultados da pesquisa. A atividade tem perfil ligado à informação como matéria-prima. Ou seja, é consumidora de informações e ofertante de produtos informacionais para decisão e ação; tanto no ambiente da supervisão indireta quanto em outros ambientes da organização. Os profissionais estudados têm perfil ligado ao trabalho informacional e à tecnologia de informação. Comparativamente a profissionais de informação, eles estão ligados: à gestão de processos informacionais; à gestão da tecnologia da informação; e à orientação informacional dentro da atividade de supervisão indireta.

O objetivo de elaborar um referencial teórico-metodológico para o mapeamento conjunto de necessidades de informação e as competências para a atividade de SIIF foi atendido, conforme mostram as Figuras 30 a 33, p. 230, 244, 249 e 250, que expressam os construtos na sua formulação final. A utilidade dos parâmetros informacionais como forma de análise pôde ser expressa pela verificação da importância da TI como uma das formas de estruturação da construção de sentido na atividade de supervisão indireta. A análise do ciclo da informação na atividade pôde verificar a estreita ligação existente entre ele e as tarefas de cada processo de trabalho; o que engloba a ligação entre a tecnologia de supervisão e a tecnologia da informação. O estudo do uso dos tipos de contextos informacionais foi importante para verificar a importância da informação interna sobre a informação externa. A informação externa é considerada quando já está “filtrada” de alguma forma pela organização, o que reduz o escopo de sua utilização. Isso pode ter implicações no desenvolvimento de competências nesse ambiente.

Quanto ao referencial metodológico, ele foi exposto nos Capítulos 6, 7 e 9. A construção teórica final surgida deste referencial mostrou que a atividade de supervisão indireta pode ser analisada com base em parâmetros informacionais, tendo sido, inclusive, respaldada pelos próprios profissionais. Tal referencial, uma novidade introduzida pela presente pesquisa, trouxe uma nova leitura da atividade e um suporte possível para a identificação das necessidades de informação e das competências informacionais dos profissionais que a realizam.

O objetivo de aplicar o referencial elaborado para realizar um estudo do papel da competência informacional para a atividade SIIF ligado ao referencial teórico e ao método de identificação das necessidades de informação dos profissionais estudados pode ser considerado como atingido, conforme expressam os resultados e sua análise. Segundo a compreensão obtida, a competência informacional é um tipo de competência que pode influir na produtividade dos profissionais considerados, conforme expressam as Figuras 31 a 33, p. 244, 249 e 250.

Portanto, os construtos de pesquisa foram considerados adequados para estudar a atividade e os profissionais envolvidos, e os parâmetros informacionais foram considerados válidos para avaliar a influência da informação na vida das pessoas e no ambiente estudados. Pode-se considerar, assim, que o objetivo geral da pesquisa foi atingido: identificar as NI e as competências informacionais dos supervisores indiretos de IF no Brasil, com vistas a inferir uma estrutura teórica e um referencial metodológico para o seu estudo, baseando-se em parâmetros informacionais.

Sendo assim, a tese central do presente estudo pôde ser defendida com apoio de parâmetros da Ciência da Informação. Novos referenciais conceituais e metodológicos podem ser acrescentados ao se analisar uma atividade a partir dos parâmetros desta ciência, e eles podem adquirir poder explicativo diante da realidade empírica. Os construtos teóricos propostos para o presente estudo poderiam ser considerados como uma referência para conceituar e estudar atividades informacionais em organizações e para estudar a supervisão indireta de instituições financeiras.

Finalmente, a questão inicial da pesquisa pode ser respondida da seguinte maneira: as necessidades de informação e as competências informacionais dos profissionais de supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil podem ser identificadas e descritas a partir dos seus processos de trabalho, do uso da informação como matéria-prima de trabalho, e do uso intensivo da tecnologia de informação para ganhar escala, pró-atividade, e tempestividade. O estudo desta atividade com a ajuda de parâmetros ligados ao trabalho informacional pode indicar novos caminhos para decisões futuras concernentes ao seu desenvolvimento.

12 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.

A presente pesquisa teve por objetivo compreender a supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil a partir de parâmetros informacionais, com vistas a desenvolver referenciais conceituais e metodológicos para o estudo conjunto das necessidades de informação e das competências informacionais dos profissionais que trabalham nessa atividade. Foram traçados os perfis da atividade estudada e dos seus profissionais, e identificadas as suas NI e competências.

A atividade de supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil realiza a coleta, a organização, e divulgação de informações agregadas sobre o sistema financeiro brasileiro, identificando tendências com relação ao risco incorrido pelas IF. O objetivo da atividade é monitorar constantemente o sistema financeiro subsidiando ações de inspeção direta, e decisões da área de supervisão, e de outras áreas do Banco Central do Brasil. Busca-se tempestividade, pró-atividade, e ação sistêmica em matéria de supervisão.

A “teoria de ação” adotada pela supervisão indireta é marcada: pela interpretação das diretrizes dos órgãos internacionais ligados à supervisão de instituições financeiras; pelas regras estabelecidas para a análise dos riscos incorridos pelas instituições financeiras brasileiras; e pelos processos de trabalho desenvolvidos para controlar esses riscos. A “teoria em uso”, expressão da atividade, é representada: pelos significados construídos sobre o risco identificado nas atividades financeiras no Brasil; pelos conhecimentos criados ao monitorar as IF brasileiras; e pelas rotinas práticas de análise de risco desenvolvidas pelos supervisores indiretos com ajuda da tecnologia da informação.

O perfil da atividade de supervisão indireta de IF no Brasil está ligado ao trabalho informacional. Ou seja, ele está relacionado com o ciclo da informação e com as tecnologias de informação utilizadas na atividade. A tecnologia intelectual formulada pelos supervisores indiretos para controlar os riscos incorridos pelas IF no mercado brasileiro se vale desses parâmetros para ganhar rapidez e eficiência.

Os problemas que os supervisores indiretos solucionam são estruturados, e as questões básicas que definem suas necessidades de informação são bem definidas. Ou seja, o nível de incerteza e ambigüidade no ambiente de informação da supervisão indireta é reduzido por meio de estruturação de problemas, hierarquia de decisões, e uso intensivo de tecnologias de informação. As necessidades de informação dos supervisores indiretos são diretamente influenciadas pelo perfil de suas tarefas e pelo histórico de sua atividade na organização. Portanto, essas

necessidades têm caráter marcadamente situacional. A informação mais importante para os supervisores indiretos é a informação para negócios, adquirida em fontes de informação internas: Intranet e sistemas de informação organizacionais.

A construção de significados na supervisão indireta tem uma dimensão situacional formada por: problemas estruturados; baixo nível de incerteza; e alto nível de administração da atenção. Investimentos na variedade e riqueza informacional poderiam prevenir a ocorrência de rigidez e/ou inércia na atividade devido à influência da hierarquia e da estrutura burocrática. A dimensão cognitiva da construção de sentidos é formada por tipos de NI pré-estabelecidos, devido à estruturação dos processos de trabalho. Investimentos em diversificação de perfis cognitivos, e na possibilidade de construir “mapas interpretativos” locais poderiam prevenir estagnação, proporcionando atividades criadoras de conhecimentos e de novas capacidades. A dimensão afetiva é marcada por significados que são construídos de cima para baixo. Investimentos nos processos de comunicação, clarificação de propósitos, e valorização da situação funcional talvez amenizassem problemas de motivação e satisfação no trabalho.

A criação de conhecimentos na supervisão indireta tem a dimensão situacional marcada por tecnologias ainda em construção e por uma cultura ainda em formação. Investimentos na criação de novas maneiras de usar os conhecimentos explícitos e na explicitação dos conhecimentos tácitos poderiam balancear a ênfase em tecnologia, possibilitando uma abordagem mais humanística do desenvolvimento da atividade. A dimensão cognitiva é composta, principalmente, por informações pré-preparadas e provenientes de fontes de informação já estabelecidas. Investimentos na diversificação de tipos e fontes de informação poderiam possibilitar formulação de novos conhecimentos. A dimensão afetiva é marcada pela presença de fontes de *stress* e inércia, provenientes da posição intermediadora do supervisor indireto. Investimentos em atividades criativas e novas situações de aprendizagem poderiam motivar a criação de conhecimento e novas formas de aprendizagem, diminuindo os efeitos da automatização.

A dimensão situacional da tomada de decisão na supervisão indireta é marcada por decisões programadas. Investimentos em novas táticas de estruturação de decisão poderiam criar situações de aprendizagem e novas capacidades. A dimensão cognitiva é marcada por NI que estão pré-definidas. A flexibilização das fases da tomada de decisão poderia incrementar o desenvolvimento de novas NI e, portanto, de novas condições de aprendizagem, criando novas capacidades. A

dimensão afetiva é marcada por decisões automatizadas. Investimentos na variedade de incentivos e na valorização do trabalho poderiam favorecer motivação e inovação.

As competências individuais dos supervisores indiretos alinham-se com competência essencial da atividade de supervisão indireta, que, por sua vez, é uma das competências organizacionais do Banco Central do Brasil. As competências individuais destes profissionais são desenvolvidas para atender às suas necessidades de informação para controle de risco nas atividades financeiras brasileiras. Essas competências são marcadas pela sua dimensão situacional e pelas necessidades técnicas da atividade de supervisão indireta. O saber-fazer na atividade é marcado por uma tecnologia intelectual própria e pelo uso intensivo das modernas tecnologias de informação.

As competências ligadas ao uso da informação nesse ambiente são importantes para definir a efetividade do trabalho realizado. A dimensão afetiva dessas competências é marcada pela gestão de pessoas e da cultura. Investimentos em responsabilidade e recompensa, atividades de comunicação interpessoal, riqueza informacional, e consciência sobre o caráter informacional das tarefas exercidas poderiam reduzir a influência da automatização, inércia, e hierarquia.

A dimensão habilidades é marcada pela gestão dos sistemas de informação e das tecnologias utilizadas. Investimentos em diversificação de processos, táticas, e sistemas poderiam balancear o excesso de estruturação e programação de decisões, para não estagnar a criação de novos conhecimentos. A dimensão conhecimentos é marcada pela forma de gestão dos conhecimentos e das competências. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento, em formação de pessoal especializado, mas com estrutura de conhecimentos diversificada, e em formação para o trabalho informacional poderiam: favorecer o desenvolvimento das habilidades metacognitivas necessárias para avaliar o desempenho dos supervisores; e prevenir fontes de estagnação das competências na atividade.

A análise dos procedimentos utilizados na pesquisa indicou que a adoção de uma metodologia interativa para o estudo de dois referenciais teóricos semelhantes pode apresentar bons resultados. Isso permite flexibilidade, maiores possibilidades de questionamento a partir da realidade encontrada e, portanto, maior riqueza na geração de informações e na construção de conhecimentos. Quanto aos métodos de pesquisa, o uso de um conjunto de técnicas que se complementam, conforme indicavam os autores pesquisados, foi bastante produtivo. Foi mais importante, na tentativa de enxergar a realidade pesquisada, buscar maiores possibilidades de

expressão dos sujeitos, não importando o tipo de técnica ou instrumento utilizado. Isso também corroborou a necessidade de interpretação e construção teórica durante todo o processo de pesquisa para uma avaliação constante da capacidade de geração de informações a partir do conjunto de técnicas escolhido inicialmente durante o projeto da pesquisa.

Uma forma de verificar o poder explicativo dos construtos teóricos da pesquisa foi elaborar respostas a algumas questões. Uma primeira questão a ser respondida seria como determinar uma formação básica para o supervisor, e qual seria a melhor forma de constituir e aprimorar suas habilidades e atitudes. Pelos resultados da pesquisa, a formação básica do supervisor deveria ser compatível com o tipo de tarefa desenvolvida. Isso exigiria conhecimentos sobre: estatística, matemática financeira, informática, legislação sobre o sistema financeiro, finanças, contabilidade bancária, economia no mercado financeiro, fontes e tipos de informação para supervisão indireta de IF, e sistemas e tecnologias de informação aplicáveis à supervisão indireta de sistemas financeiros. Pode-se perceber que essa formação não poderia ser buscada em nenhum curso de graduação universitária regularmente estabelecido. Cabe indagar qual seria o papel da universidade corporativa como um caminho para proporcionar a formação requerida.

A forma de desenvolver e aprimorar as habilidades e as atitudes dos profissionais dessa atividade exigiria treinamento específico, envolvendo o ambiente de realização das tarefas. Habilidades em usar os conhecimentos relacionados no parágrafo anterior e usar as ferramentas e tecnologias de informação aplicáveis no ambiente deveriam ser verificadas na prática diária, e na solução dos problemas próprios à atividade. Conforme definiu Gibbons (1994, p. 1-2), trata-se de um conhecimento produzido no seu local de aplicação, portanto, as habilidades e atitudes necessárias também deveriam ser desenvolvidas no seu local de aplicação ou em ambiente de treinamento que o reproduza.

Outras questões que poderiam ser colocadas diante dos resultados da presente pesquisa são: qual a influência do histórico da atividade no desenvolvimento de suas competências atuais; e qual o papel da organização no desenvolvimento do supervisor indireto. Os resultados apontaram para uma influência forte do histórico organizacional e do histórico de desenvolvimento da atividade na situação atual desses profissionais. O papel trabalho e a dimensão situacional das NI e das competências são predominantes. Portanto, a percepção, determinação, e atendimento das necessidades de informação dos supervisores e o desenvolvimento das competências para atendê-las dependem, em grande medida, de como se

desenvolvem suas tarefas na atividade e na organização. Isso, por um lado, indica que a organização pode influenciar fortemente no rumo dos acontecimentos. Por outro lado indica que a organização também é responsável pelos resultados porventura obtidos.

Um ponto interessante seria verificar se poderiam ser sugeridas melhorias aos sistemas de informações utilizados pelos supervisores com base no modelo teórico da pesquisa. A resposta a esta questão dependeria de terem sido respondidas outras questões durante o desenvolvimento da pesquisa: as especificidades de cada processo de trabalho foram estabelecidas? O que é necessário para solucionar as anomalias de conhecimento do supervisor? Que tipos e fontes de informação são necessários? Conhecimentos de que tipo seriam necessários e que habilidades e atitudes seriam consideradas efetivas no ambiente? Os resultados apresentados no Item 5 do Capítulo 10, indicam que essas questões foram esclarecidas. Portanto, a questão do início do parágrafo poderia ser respondida: melhorias nos sistemas de informação utilizados no ambiente poderiam ser introduzidas atentando-se para o fator humano, no sentido de oferecer flexibilidade, estimular variedade, e proporcionar fontes de inovação. A automatização de tarefas não é responsável, necessariamente, por fatores inibidores do desenvolvimento futuro das pessoas e da atividade.

O supervisor indireto deve possuir uma estrutura de conhecimento diversificada e ao mesmo tempo específica. Os sistemas de informação utilizados por eles deveriam prover opções para solução de problemas, de acordo com as tarefas e as preferências, não documentos. Talvez uma questão deva ser feita para guiar possíveis processos de melhoria: a agregação de valor poderia aumentar se as opções de resposta dos sistemas de informação estiverem de acordo com a estrutura de conhecimento do usuário? Seria possível desenvolver uma ferramenta de trabalho que atenda esse requisito?

Como se pode perceber, as respostas formuladas também trazem uma série de novas questões. Isso indica que a presente pesquisa foi somente um marco inicial na compreensão das necessidades de informação e das competências informacionais da população pesquisada. Novas pesquisas poderiam ser desenvolvidas para investigar uma série de questões pontuais, muitas das quais já foram colocadas ao longo do presente texto.

Não foi objetivo do presente estudo solucionar questões práticas e sim apresentar uma das formas possíveis de descrever a atividade dos supervisores

indiretos a partir de um referencial teórico baseado nas ciências da informação (ou por meio de parâmetros informacionais). Se muitas questões surgiram dessa tentativa, talvez seja porque o referencial utilizado e os parâmetros escolhidos puderam trazer “um novo olhar” à atividade considerada e à forma como ela é exercida. Esse poderia ser considerado um “pano de fundo” que permaneceu por detrás de todo o processo de pesquisa, desde a colocação do problema a ser pesquisado e do objetivo concreto do estudo. Pode-se enxergar a supervisão indireta de instituições financeiras com “um olhar informacional”? De acordo com a análise dos resultados obtidos, isso foi possível.

Uma das intenções iniciais do presente estudo foi enxergar a atividade de supervisão indireta de IF por meio de parâmetros informacionais e fornecer novas formas de compreensão dessa atividade, proporcionando-lhe novas perspectivas. A definição de informação utilizada pela pesquisa revela que a informação é uma construção realizada pelas pessoas para criar conhecimentos úteis para suas atividades. São as pessoas que fornecem significados aos dados e às situações para criar informações e conhecimentos. Portanto, as pessoas deveriam ser o fator mais importante.

Com base nos resultados da pesquisa, pôde-se perceber que, na perspectiva organizacional utilizada, foi escolhido o uso intensivo de tecnologia como alternativa estratégica de desenvolvimento. Esse tipo de escolha organizacional não considera as pessoas como fator primordial e sim o próprio desenvolvimento tecnológico. Isso pode ser considerado comum em abordagens organizacionais hierárquicas e burocráticas, onde são enfatizados: estrutura, tecnologia, e processos. A partir de uma perspectiva informacional pode-se inferir que outra escolha organizacional deverá ser feita quando o desenvolvimento tecnológico da atividade atingir o nível desejado. Para sustentar o desenvolvimento da atividade no futuro, segundo uma perspectiva informacional, a ênfase deveria estar nas pessoas. Quando se esgota a “via tecnológica”, as pessoas ao final do processo se revelam mais importantes que os próprios processos. Nessa fase, investimentos em gestão de pessoas revelarão sua importância estratégica.

12.1 – LIMITAÇÕES E PONTOS POSITIVOS DA PESQUISA.

Uma das limitações do presente estudo está em que foi examinado somente o caso do Brasil, não permitindo análises comparativas e possíveis generalizações dos resultados. Contudo esse não foi efetivamente objetivo da pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 57-60) o estudo de caso deve maximizar quatro condições: validade do

construto; validade interna; validade externa; confiabilidade. Quanto à validade interna o autor acima lembra que ela se aplica a estudos causais ou explanatórios, o que não se aplica ao presente estudo.

Quanto à validade do construto, as três táticas sugeridas pelo autor são: utilizar várias fontes de evidências (documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos); estabelecer encadeamento das evidências; e fazer com que o rascunho do relatório seja revisado por informantes-chave. Considera-se que o desenho do estudo mostrou, pela sua descrição, que estas táticas foram adotadas.

Quanto à validade externa, busca-se saber se as descobertas podem ser generalizadas para além do caso imediato. O presente estudo não poderia ser considerado generalizável. No entanto, a base teórico-metodológica utilizada seria passível de replicação com possibilidades de obter resultados semelhantes em outros países. Haveria possibilidade de comparação de resultados, guardadas as especificidades de cada caso. Quanto à confiabilidade, o mesmo autor declara que o objetivo é minimizar erros e vieses. Deve-se certificar que outros pesquisadores poderiam seguir exatamente os procedimentos descritos e chegar às mesmas construções e conclusões.

Considera-se que a descrição dos procedimentos de pesquisa foi detalhada o bastante para permitir a replicação. Contudo, não se pode garantir que os mesmos resultados possam ser obtidos. A atividade é localizada no tempo e no espaço, não sendo possível conseguir os mesmos resultados na mesma atividade em tempo futuro, nem em outro país ao mesmo tempo. Contudo, as conclusões gerais poderiam ser verificadas em tempo posterior. Uma reconstituição histórica pode permitir avaliar a veracidade das conclusões obtidas e, talvez, fazer generalizações. E, com relação a outros países, caracterizadas as condições específicas de cada caso, também poderiam ser verificadas as diferenças e semelhanças de maneira a realizar uma contraposição com relação às conclusões obtidas por este estudo inicial.

Outra limitação da presente pesquisa está em que não foram acompanhados todos os processos de trabalho. O acompanhamento de todos os processos de trabalho não significaria uma mudança na tendência geral do entendimento das NI e das competências, segundo pôde ser concluído a partir das informações geradas. Mas poderia revelar mais algumas especificidades ligadas a cada processo em particular. As entrevistas com as chefias das Subunidades responsáveis pelos processos que não foram acompanhados indicaram determinadas especificidades

com relação ao tipo de tecnologia e de metodologias, mas não uma mudança de tendência. Trata-se, ao final, de formas adicionais de monitoramento de risco. Como a soma de todos os processos visa cumprir o objetivo geral da atividade, todos os processos seguem uma mesma diretriz geral. Contudo, ressalta-se que algumas NI e competências diferenciais poderiam ser identificadas no acompanhamento de tais processos.

Uma outra limitação que pode ser mencionada foi o número de respostas ao instrumento de Completamento de Frases (40%), que não poderia ser considerado estatisticamente conclusivo. No entanto, as inferências obtidas a partir desse percentual de respostas não tiveram o objetivo de confirmar qualquer tipo de perfil de grupo, apenas complementar o entendimento obtido no processo de observação, verificar a diversidade de linhas de pensamento, e as coincidências que poderiam acontecer em algum tópico do instrumento. Por isso, a utilização do instrumento e as inferências obtidas foram consideradas válidas. Essa limitação estaria presente em qualquer tipo de pesquisa não invalidando seus resultados, desde que eles não sejam generalizados. Conforme ressalta Zanelli (2002, p. 85), o pesquisador é alguém que interpreta interpretações; portanto, qualquer conclusão obtida é formulada a partir do nível de entendimento conseguido pelo pesquisador, por meio dos diversos instrumentos e técnicas utilizados, sendo estatisticamente relevantes ou não.

Pode-se considerar, também, como limitação da pesquisa o fato de a pesquisadora pertencer à mesma organização que os profissionais estudados. Esse fato pode ter gerado vieses na interpretação e análise dos dados, posto que a pesquisadora também poderia sofrer influências da cultura organizacional que permeia a população pesquisada. Mas, conforme ressalta Babbie (2004, p. 287), essa limitação pode ser contraposta ao benefício de ser um *insider understanding*. Esse tipo de pesquisador pode imergir nos pontos de vista da população estudada, ou o “adotar” os pontos de vista dessa população com mais facilidade. “Adotando” os pontos de vista das pessoas pode-se conseguir uma maior empatia com seus problemas e entendê-los mais profundamente. Dado que isso não causou a perda de sentido com relação aos objetivos da pesquisa, considerou-se que a objetividade necessária ao processo de pesquisa foi satisfatoriamente preservada.

Considerações éticas associadas à pesquisa qualitativa, de campo, e estudos de caso indicam, conforme ressalta Stake (2000, p. 447), que é importante apresentar os rascunhos dos resultados da pesquisa às pessoas envolvidas na coleta de dados. As interpretações do pesquisador devem ser apresentadas para

averguiação das regras de proteção aos participantes, divulgação de fatos constrangedores sem consentimento etc. Essas regras de ética podem causar, em alguns casos, limitações à apresentação de resultados de pesquisa. No caso do presente estudo, os rascunhos da interpretação das informações geradas durante a pesquisa foram apresentados a pessoas do grupo pesquisado na forma de discussão em grupo, também devido às regras de sigilo existentes com relação à atividade pesquisada. Essa apresentação não gerou nenhum corte no texto que pudesse limitar a interpretação registrada. Considerou-se, portanto, que as regras éticas foram devidamente seguidas.

Deve-se, também, considerar a questão de que a pesquisa pode afetar o ambiente observado. Isso pode ser considerado tanto do ponto de vista ético, quanto uma possível limitação para a realização da pesquisa, principalmente no caso da observação participante. Considera-se que a adoção de uma postura clara por parte da pesquisadora no ambiente de pesquisa, em sua posição de pesquisadora e não de servidora da instituição, amenizou efeitos éticos, bem como firmou uma relação entre ambiente de trabalho e a atividade de pesquisa. Isso teve a vantagem de facilitar a troca de informações e aumentar a confiança dos participantes, devido a que os objetivos, limites, e procedimentos estavam claramente estabelecidos.

Qualquer tipo de postura pode afetar os respondentes e a disposição deles para fornecer informações etc. No caso da presente pesquisa, considera-se que o efeito foi positivo porque proporcionou maior riqueza na geração de informações. Acrescenta-se que o entendimento era que os processos de trabalho observados poderiam ser melhorados por meio de resultados da pesquisa, mas não seriam substancialmente afetados no seu desenvolvimento organizacional em curto prazo. Talvez os resultados da pesquisa pudessem afetar futuramente algum elemento no ambiente ou o comportamento dos profissionais. Mas caso isso se efetivasse, o fato seria posterior e poderia, inclusive, constituir um motivo para novas pesquisas.

Outra limitação a ser considerada é que a pesquisa retratou um momento no tempo, enquanto as necessidades de informação, o desenvolvimento de competências, a própria atividade, a organização, e o setor financeiro se alteram com rapidez e constância. Essa limitação não influencia nos resultados porque não se pretendeu chegar a um quadro completo e finalizado da aplicação dos construtos e conceitos utilizados e sim gerar conhecimento sobre sua utilização. Uma possível replicação da pesquisa poderia incorporar considerações sobre o tempo e o espaço. Como as atividades de supervisão são semelhantes na maioria dos países, resguardadas as diferenças entre os diferentes sistemas financeiros de cada país e

as organizações responsáveis pela realização da atividade, replicações da pesquisa poderiam apresentar novos elementos. Ressalte-se, portanto, que os resultados não são passíveis de generalização devido à sua especificidade e sua natureza.

Um último limite que ainda poderia ser citado foi a restrição lingüística adotada na revisão da literatura. Dadas as limitações da pesquisadora, somente as línguas portuguesa, espanhola, francesa, e inglesa foram consideradas. Em se utilizando outras línguas, poderiam ser, talvez, encontrados estudos que pudessem apresentar perspectivas semelhantes que pudessem ser comparadas ao presente estudo.

Foram aventadas algumas contribuições trazidas pela presente pesquisa às áreas de estudo envolvidas, especialmente à Ciência da Informação: formulação de uma nova síntese teórica representada pelos construtos elaborados e pela formulação teórica final; formulação de novos conceitos, como o de competência informacional; e de novas relações conceituais como a estabelecida entre as dimensões das necessidades de informação e das competências. Foi, também, formulada uma nova abordagem teórico-metodológica de estudo das necessidades de informação, principalmente pelo mapeamento conjunto das NI e das competências em relação à informação. Foi, ainda, formulada uma abordagem teórico-metodológica para o estudo da supervisão indireta de IF. Considera-se que, conforme mostram os resultados, sua análise, e as conclusões da pesquisa, essas contribuições ficaram registradas.

Um dos pontos considerados mais positivos da presente pesquisa é que foi utilizada uma abordagem ontológico-epistemológica ainda não presente na área de Ciência da Informação, que pode ser desenvolvida em outras pesquisas e/ou outras áreas. E, com relação ao ambiente de pesquisa, possibilita uma forma diferente de entender e interpretar a realidade da supervisão indireta de IF, um tema de pesquisa ainda não tratado pela comunidade científica. A replicação da pesquisa em ambientes que não estejam organizados em processos fixos de trabalho, por exemplo, em outros países, e em outras organizações poderia acrescentar elementos ao entendimento dessa atividade e seus profissionais, bem como novas oportunidades de aplicação dos conceitos formulados. Considera-se que o estudo pôde trazer contribuições, tanto teóricas quanto metodológicas, e, também, o desenvolvimento de um vocabulário próprio para tratar o estudo do problema em questão.

12.2 – RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.

Sem pretensão de qualquer generalização, pode ser aventada a possibilidade de que os problemas identificados e as soluções por ventura sugeridas com relação à atividade pesquisada poderiam ser estendidos à organização como um todo. O modelo teórico construído para a presente pesquisa poderia ser utilizado para o estudo de outras atividades da mesma organização, ou para atividades semelhantes de outras organizações. Guardadas as devidas especificidades, essa é uma possibilidade que poderia estender o poder explicativo do referencial teórico utilizado para além dos limites para os quais ele foi concebido.

Como recomendação para estudos posteriores pode ser citada a utilização do construto teórico formulado para investigar outros tipos de organizações e grupos profissionais, onde atividades baseadas intensivamente em informação possam ser analisadas. Recomenda-se também uma análise futura dos fatores externos à organização, no caso os bancos centrais, e de sua influência sobre as necessidades de informação e competências dos supervisores. A presente pesquisa não tratou de tais fatores. O contexto externo foi considerado somente por meio do “filtro” organizacional, o que pode suscitar futuras investigações.

Outra possibilidade é rediscutir os resultados da pesquisa de acordo com outros posicionamentos teóricos. Um viés mais político e/ou sociológico, que analisassem o conflito, que levassem em conta a cultura com mais profundidade e sua relação com a cultura do país, talvez comparando com as culturas de outros países, se a pesquisa pudesse ser realizada em outros órgãos reguladores poderia trazer novas interpretações. Futuras pesquisas poderiam investigar mais profundamente o papel do profissional de informação num ambiente organizacional intensivo em informações. A contribuição efetiva destes profissionais a processos organizacionais, por exemplo, poderia ser examinada. Poderiam, também, ser investigados outros parâmetros ou focos de análise que não os considerados no presente estudo. Uma futura investigação poderia determinar qual o melhor tipo de parâmetro para pesquisar atividades informacionais em organizações específicas.

Quanto à atividade e ao seu desenvolvimento, poder-se-ia traçar cenários estratégicos futuros. Considerando o desenvolvimento tecnológico num ponto em que todos os processos estariam em nível aceitável, qual seria o cenário seguinte? Como gerenciar conhecimento e competências, estimular a inovação, e o valor dos capitais informacionais e intelectuais da atividade e da organização? Passada a “fase

tecnológica” que “novos negócios” poderiam ser gerados com base na inovação e na criação de conhecimentos e capacidades?

Não foi objetivo da pesquisa analisar o modelo de competências da organização ou identificar *gaps* de competências. A base teórico-metodológica adotada pela pesquisa foi estabelecida abrangendo os dois temas em estudo em conjunto. Não se pretendeu chegar a um referencial geral de mapeamento de competências para a organização, e sim a um referencial teórico-metodológico comum que pudesse suportar a identificação das NI e das competências como momentos de um mesmo processo, nos moldes da pesquisa acadêmica. No entanto, a relação entre o modelo organizacional de gestão de pessoas e os resultados do presente estudo também poderiam constituir fonte de futuras investigações.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita. Informação, conhecimento e desenvolvimento. Florianópolis: **6º Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação** (ENANCIB), 2005.
- ALBUQUERQUE, D. F.; BEZERRA, José. Remuneração por desempenho: um estudo de caso. São Paulo: **KMBrazil 2004**, nov 2004.
- ALMEIDA, Carlos C. Discurso do sujeito coletivo: reconstruindo a fala do "social". In: VALENTIM, M.L.P. (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 119-134.
- ALVARES, Lilliam M. A. de R. **Estudo preliminar da oferta e demanda de informação tecnológica no Brasil para a projeção de política para o setor**. 1997. 224 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- ALVESSON, Mats. Knowledge work: ambiguity, image, and identity. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 863-886, Jul 2001.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ARGYRIS, Chris. Creating effective relationship in organizations. In: ADAMS, R.N. e PREISS, J.J. (ed.). **Human organizations research: field relations and techniques**. Homewood: Dorsey Press, 1960. p. 109-123.
- ARIAS, Rafael Díaz. **Aspectos de la supervisión financiera**. Mexico: Centro de Estudios Monetarios Lationamericanos, 1993. 111 p.
- ARRÈGLE, Jean-Luc. Le savoir et l'approche resource based: une resource et une compétence. **Revue Française de Gestion**, p. 84-91, Sep-Oct 1995.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK (ADB). Peoples's republic of China: strengthening of the statistical system of China Banking Regulatory Commission. **Technical Assistance Consultant's Report**, n. 37299, 2006. 79 p. Disponível em: <adb.org/Documents/Reports/Consultant/37299-PRC/37299-PRC-TACR.pdf>. Acesso em: 17.08.06.
- AUSTER, E.; CHOO, C.W. **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman Pub., 1996. 545 p.
- AUSTRALIA. **Banking in Australia**. Melbourne: Peat, Marwick, Mitchell & Co, 1982. 109 p.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 10th ed. Belmont: Thompson Learning, 2004. 493 p.
- BALDWIN, N. S.; RICE, R. E. Information-seeking behavior of securities analysts: individual and institutional influences, information sources and channels, and outcomes. **Journal of the American Society for Information Science**, p. 674-693, Aug 1997.
- BALDWIN, N. A.; RICE, R. E. Securities analysts as information-seekers. Baltimore: **Proceeding of the 59th ASIS Annual Meeting**, v. 33, p. 146-151, Oct 1996.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p. 191-215, Mar 1977.
- BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). Banks' interactions with highly leveraged institutions. Basle: **Basle Committee on Banking Supervision – BIS**, Jan 1999. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs45.htm#pgtop>>. Acesso: 17.08.2006.
- BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). Supervision of financial conglomerates: papers prepared by the Joint Forum on Financial Conglomerates. Basle: **Basle Committee on Banking Supervision - BIS**, 1998. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs34.htm>>. Acesso em: 17.08.2006.
- BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). Enhancing bank transparency. Basle: **Basle Committee on Banking Supervision - BIS**, 1998a. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf>>. Acesso em: 09.12.2004.
- BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **Core principles methodology**. 1999. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs61.pdf>>. Acesso em: 17.08.2006.

- BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **Report on international developments in banking supervision**. Basle: Bank for International Settlements, Report n. 5, Sep 1986. 90 p.
- BASTOS, Antonio Virgílio B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 177-206.
- BASTOS, Antonio V.B.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Nota técnica: Cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W.R. (org. da edição original). **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2004. V. 3. 465 p.
- BASTOS, A.V.B.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 63-90.
- BATES, Márcia J. The invisible substrate of Information Science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1043-1050, 1999.
- BAYAD, M. ; LEYMARIE, S. ; SCHMIT, C. Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise. In : DUPUICH-RABASSE, Françoise (coord). **Gestion des compétences et knowledge management**. Paris : Ed. Liaisons, 2002. p. 39-60.
- BEARINGPOINT LLC. **National Bank of Ukraine Banking Supervision Development Project**. Oct 2005. 171 p. Disponível em: <pdf.dec.org/pdf_docs/PDACF592.pdf>. Acesso em: 17.08.06.
- BELKIN, N. J.; ODDY, R. N.; BROOKS, H. M. ASK for information retrieval: Part I. Background and theory. **Journal of Documentation**, v. 38, n. 2, p. 61-71, Jun 1982.
- BELKIN, Nicholas J. Anomalous states of knowledge as a basis for Information Retrieval. **The Canadian Journal of Information Science**, v. 5, p. 133-143, May 1980.
- BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. Bauru: **X Simpósio de Engenharia de Produção**, Anais ... v. 10, p. 1-15, nov 2003. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodainformacao/arq02.PDF>. Acesso em: 17.08.2006.
- BETTIOL, Eugenia M. **Necessidades de Informação na área de biotecnologia agropecuária no Brasil**. 1988. 190 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- BIROU, Alain. **Dicionário de Ciências Sociais**. Lisboa: Dom Quixote, 1982. 454 p.
- BONIN, Hubert. **La crise bancaire française et mondiale**. Paris, Presses Universitaires de France, 1997. 127 p.
- BORGES, Maria Alice G. O profissional da informação: somatório de formações, competência e habilidades. In: BAPTISTA; S.; MUELLER, S. (org). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 55-69.
- BORGES, M.E.N.; CARVALHO, N.G.de M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil: características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-81, jan-abr 1998.
- BOYATZIS, Richard E. Self-directed learning: develop your emotional intelligence. **Executive Excellence**, v. 21, n. 2, p. 11-12, Feb 2004.
- BOYATZIS, R. E.; KOLB, D.A. From learning styles to learning skills: the executive skills profile. **Journal of Managerial Psychology**, v. 10, n. 5, p. 3-18, 1995.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 2, n. 56, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-12, jan/mar 2001.

- BRANDÃO, Hugo P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. 158 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Roteiro de procedimentos de análise indireta de entidades bancárias**. 2006. 86 p. (Documento interno).
- BRASIL. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Mesa-redonda de pesquisa-ação em gestão por competências**: Relação de competências genéricas do Banco Central. Out 2004.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação brasileira de ocupações**. 2004a.
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Modelo de gestão por competências**. 2003. 16 p. (Documento Interno).
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de atividades (1995-2002)**. Brasília: Banco Central do Brasil, Diretoria de Fiscalização, 2003a. 146 p.
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de Supervisão**. 2002.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - Conselho Nacional da Educação. Resolução CNE/CP n. 3, **Diário Oficial**, 23.12.2002a.
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos centrais de países desenvolvidos e em desenvolvimento**: resenha comparativa. 1994. 42 p.
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O sistema Indicon**: indicadores econômico-financeiros de instituições sob acompanhamento e controle do Banco Central do Brasil. 1994a. 20 p. (Documento Interno).
- BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O Banco Central do Brasil e a fiscalização de instituições financeiras**. 1993. 21 p.
- BREWERTON, P.; MILLWARD, L. **Organizational research methods**. London: Sage Publications, 2001. 202 p.
- BROWN, A General model of information-seeking behavior. Washington: **Proceeding of the 54th ASIS Annual Meeting**, v. 28, p. 9-14, Oct 1991.
- BRUCE, Christine S. **Seven faces of Information Literacy in higher education**. Queensland University of Technology, 1997. Disponível em: <<http://sky.fit.qut.edu.au/~bruce/inflit/faces/faces1.htm>>. Acesso em : 21.08.2006.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 2004. 285 p. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- BURCH Jr, J. B.; STRATER, F. R.; GRUDNITSKI, G. **Information systems: theory and practice**. 3^ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1983. 632 p.
- BURNETT, G.; BESANT, M.; CHATMAN, E. A. Small worlds: normative behavior in virtual communities and feminist bookselling. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 52, n. 7, p. 536-547, 2001.
- BYSTRÖM, Katriina. **Task complexity, information types and information sources: examination of relationships**. 1999. 157 p. Dissertation - Faculty of Social Sciences of the University of Tampere, Tampere. Disponível em: <<http://www.hb.se/bhs/personal/katriina/kbydiss.pdf>>. Acesso em: 17.08.2006.
- CALVA GONZÁLEZ, Juan J. La investigación sobre las necesidades de información en comunidades de usuarios. **Investigación Bibliotecológica**, v. 18, n. 87, p. 23-35, jul-dez 2004.
- CALVA GONZÁLEZ, Juan J. El conocimiento de las necesidades de información del usuario como base para el desarrollo de normas de Alfabetización Informativa. In: LAU, J. e CORTÉS, J. (comp). **Alfabetización informativa para el aprendizaje**. Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2004a. p. 153-172. Disponível em:<<http://bivir.uacj.mx/DHI/>>

- PublicacionesUACJ/Docs/Libros/Memorias_Tercer_Encuentro_DHI.pdf>. Acesso em: 20.08.2006.
- CAMPELLO, B. O movimento da competência informacional. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 32, n. 3, p. 28-37, set-dez 2003.
- CAMPELLO, B.S. e BORGES, M.E.N. A organização da informação para negócios no Brasil. Belo Horizonte: **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 2, n. 2, p. 149-161, jul-dez 1997.
- CANADA. Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada (OSFI). **Integrated Financial Supervisors Conference**. 2000. Disponível em: <http://www.osfi-bsif.gc.ca/app/DocRepository/1/eng/notices/ifs/intfinsur1_e.pdf>. Acesso em: 17.08.2006.
- CANADA. Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada (OSFI). **Supervisory Framework**. 1999. Disponível em: <http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index_e.aspx?DetailID=294>. Acesso em: 17.08.2006.
- CARAVELLO, P.S.; BORAH, E. G.; HERSCHMAN, J.; MITCHELL, E. Information competence at UCLA: Report of a survey project. Los Angeles: **UCLA Library**, 2001. Disponível em: <http://www.library.ucla.edu/infocompetence/index_frames.htm>. Acesso em: 18.08.2006.
- CARBONE, Pedro P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 172 p.
- CARVALHO, Kátia. O profissional da informação: o humano multifacetado. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 5, art. 03, out 2002.
- CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative research in work contexts. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (ed). **Qualitative methods in organizational research**. Sage Publications, 1995. p 1-13.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2ª ed. Trad. Roneide Venâncio Mayer. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. V. I. 617 p.
- CHATMAN, Elfreda A. A theory of life in the round. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 4, p. 207-217, 1999.
- CHATMAN, Elfreda A. The impoverished life-world of outsiders. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 47, n. 3, p. 193-206, 1996.
- CHOO, Chun Wei. **The knowing organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 2006. 354 p.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 425 p.
- CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know. **Library Management**, v. 21, n. 8, 2000.
- CHOO, Chun Wei. Closing the cognitive gaps: how people process information. **Financial Times**: London, Mar 22, 1999. Disponível em <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/FThis/>>. Acesso em 17.08.2006.
- CHOO, Chun Wei. Human information seeking behaviors. Helsinki: Politics & Internet Conference, **2nd International Congress on Electronic Media & Citizenship in Information Society**, Keynote Presentation, Jan 1999a.
- CIANCONI, Regina. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília: Senai/DN, 1999. 120 p.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: representação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2001. V. 2. p. 295-343.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1998, V. 1, 465 p.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996, 730 p.

- COHEN, Michael D. Individual learning and organizational routine: emerging connections. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 135-139, Feb 1991.
- COHEN, K. J.; CYERT, R. M. Simulation of organizational behavior. In: MARCH, James, G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally & Co, 1965. p. 305-334.
- COTA, Marcelo F. de M. **Competências não-técnicas necessárias ao profissional de tecnologia da informação**. 2003. 150 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- COUTINHO, Fernando V. **DataMining**. 2003. Disponível em: <<http://www.dwbrasil.com.br/html/dmining.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- CUNHA, Murilo B. Metodologias para estudos dos usuários de informação científica e tecnológica. Brasília: **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 10, n. 2, p. 1-19, jul-dez 1982.
- CUNHA, M.V.; CRIVELLARI, H. M.T. O mundo do trabalho na sociedade do conhecimento e os paradoxos das profissões da informação. In: VALENTIM, M.L.P. (org). **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004. p. 41-54.
- DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. In: AUSTER, E. e CHOO, C.W. **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 167-216.
- DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. Organizational information requirements, media richness, and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554-572, May 1986.
- DALE, Richard. **Bank Supervision around the world**. New York: The Group of Thirty, 1982. 74 p.
- DALFOVO, O.; VARVAKISRADOS, G. J.; SANTOS, L.; DALFOVO, M. S.; PEDRO ZANCHETT, S.; BASTOS, R. C. Tecnologia da informação e mudanças de paradigma: no ambiente de negócios das empresas, na tecnologia e no seu uso na organização. São Paulo: **KM Brasil 2004**, nov 2004.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Blow up the corporate library. In: AUSTER e CHOO. **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 347-360.
- DEMERATH, Loren. Knowledge-based effect: cognitive origins of "God" and "Bad". **Social Psychology Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 136-147, 1993.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed). **Strategies of qualitative inquiry**. 2ª ed., Sage Publications, 2000. Introduction.
- DERVIN, Brenda. Human studies and user studies: a call for methodological interdisciplinarity. **Information Research**, v. 9, n. 1, march 2003, Disponível em: <<http://www.informationR.net/ir/9-1/paper166.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- DERVIN, Brenda. On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. **Information Processing & Management**, v. 35, n. 6, p. 727-750, 1999.
- DERVIN, Brenda. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 2, p. 36-46, Dec 1998.
- DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology – ARIST**, v. 21, p. 3-33, 1986.
- DEVAUX, Eglantine. La introducción de la gestión por competencias en el Banco Central Europeo. México: **Cemla**, Publicaciones - Documentos de Interés, abr 2004.
- DIAS, Cláudia A. Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 1-12, 2000.
- DI CHIARA, Ivone G. Grupo de Foco. In: VALENTIM, M.L.P. (org). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 119-134.

DIETRICH, A.; CAZAL, D. Gestion des compétences, savoirs tacites et production des connaissances. In : DUPUICH-RABASSE, Françoise (coord). **Gestion des compétences et knowledge management**. Paris : Ed. Liaisons, 2002. p. 139-158.

DILLON, Andrew. Information architecture in JASIST: just where did we come from? **Journal of the American Society of Information Science and Technology**, v. 53, n. 10, p. 821-823, 2002.

DUDZIAK, Elisabeth A. **A Information Literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. 198 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo-ECA-USP, São Paulo.

DUNNING, D.; JOHNSON, K.; EHRLINGER, J.; KRUGER, J. Why People fail to recognize their own incompetence. **Current Directions in Psychological Science**, v. 12, n. 3, p. 83-87, Jun 2003.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

DUTRA, Joel de Souza (org). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

EHRLINGER, J.; DUNNING, D. How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 1, p. 5-17, 2003.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n 10/11, p. 1105-1121, 2000.

FELDMAN, J.; KANTER, H. E. Organizational decision making. In: MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally & Co, 1965. p. 615-649.

FERREIRA, F.; BARROS, S.; FERREIRA, F.; NASCIMENTO, L.; ANDRADE, R. S.; SANTOS, J. N. Políticas de formação de profissionais da informação e competências essenciais. Salvador: **Anais do IV CINFOM**, Jun 2004, Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/v_anais/frames.html>. Acesso em: 17.08.2006.

FERREIRA, Sueli M. Estudo de necessidades de informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem *Sense-making*. Porto Alegre: **Documentos ABEDB**, n. 2, 1997. Disponível em <<http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/sumar.htm>>. Acesso em: 17.08.2006.

FESTINGER, Leon. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1962. 291p.

FIDEL, R.; PEJTERSEN, A.M.; CLEAL, B.; BRUCE, H. A multidimensional approach to the study of human-information interaction: a case study of collaborative information retrieval. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**; v. 55, n. 11, p. 939-954, Sep 2004.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.;NORD, W.R. (org. da edição original) **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2001. V. 2. p. 157-189.

FIQUEIREDO, Nice M. Aspectos especiais de estudos de usuários. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 43-57, jul-dez 1983.

FLEURY, M.L.T.; FLEURY, A.C. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan-mar 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA Jr., M. de O. (org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001a. p. 189-211.

FORSTER, Nick. The analysis of company documentation. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (ed). **Qualitative methods in organizational research**. Sage Publications, 1995. p 147-166.

FRANCO, Maria L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2ª ed. Brasília: Liver Livro Editora, 2005. 79 p.

- GAMMACK, J. G.; STEPHENS, R. A. Repertory grid technique in constructive interaction. In: SYMON, G.; CASSEL, C. (ed). **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 1995. p. 73-90.
- GIBBONS, Michael. **The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies**, Jul 1994, Disponível em: <<http://edie.cprost.sfu.ca/summer/papres/Michael.Gibbons.html>>. Acesso em: 28.08.2003.
- GIBBS, Anita. Focus Group. **Social research update**, Winter 1997. Disponível em: <<http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- GILCHRIST, Alan. The flow and management of information in organizations. In: CRONIN, Blaise. **Information management: from strategies to action**. London: ASLIB, p. 55-71, 1985.
- GONZÁLEZ, J. A. M.; TEJADA, C. Competencias profesionales en el área de la Ciencia da la Información. In: VALENTIM, M.L.P. (org). **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004. p. 41-54.
- GONZÁLEZ REY, Fernando L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**. Trad.: Marcel A.F. Silva, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 205 p.
- GONZÁLEZ REY, Fernando L. Lo cualitativo y lo cuantitativo em la Investigacion de la Psicologia Social. **Revista Cubana de Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 61-71, 2000.
- GORDON, A.; MILNE, C.; McNAE, H.; ROSS, J.; MILLAR, S. Information Literacy: a discussion paper outlining proposals for the development of an integrated IT and information skills program. University of Albertay Dundee: **QUENTAL Concept Paper**, n. 3, March 2003. Disponível em: <<http://celt.tay.ac.uk/>>. Último Acesso em: 21.08.2006.
- GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, Winter Special Issue 1996.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.
- GRANT, R.M.; SPENDER, J.C. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 5-9, Winter Special Issue 1996.
- GREENE, F.; LOUGHRIDGE, B.; WILSON, T.D. The management information needs of academic heads of department in universities: a critical success factors approach. **British Library Research and Development Department Report 6252**, 1996. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/hodsinfo/>>. Acesso em: 17.08.2006.
- GROSS, Melissa. The impact of low-level skills on information-seeking behavior: implications of competency theory for research and practice. **Reference & User Services Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 155-163, Winter 2005.
- GUETZKOW, Harold. Communications in organizations. In: MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally & Co, 1965. p. 142-193.
- GUIMARÃES, José A. Moderno profissional da informação: dimensões para sua formação e atuação no Mercosul com vistas ao terceiro milênio. Santiago de Chile: **Tercer Encuentro de Directores y Segundo de Docentes de las Escuelas de Bibliotecología del Mercosur**, oct1998. Disponível em: <<http://www.utem.cl/deptogestinfo/3.doc>>. Acesso em 17.08.2006.
- GUIMARÃES, Tomás de A. A nova administração pública a abordagem da competência. Rio de Janeiro: **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 124-40, mai-jun 2000.
- GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 216-230.
- GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, v.. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.
- GUYOT, Brigitte. Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations. **Sciences de la Société**, n. 50-51, p. 129-148, nov 2000. Disponível no

- endereço: <http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/scsoc_S100.zip>. Acesso em: 17.08.2006.
- HAVERTY, Marsha. Information architecture without internal theory: an inductive design process. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 10, p. 839-845, 2002.
- HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. 2ª ed. Trad. João Vergílio G. Cutter. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 177 p.
- HEWINS, ELIZABETH T. Information needs and use studies. **Annual Review of Information Science and Technology – ARIST**, v. 25, p. 145-172, 1990.
- HUOTARI, M.; WILSON, T.D. Determining organizational information needs: the critical success factors approach. **Information Research**, v. 6, n. 3, Apr 2001. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/6-3/paper108.html>>. Acesso em 17.08.2006.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS (IOSCO). **Methodology for assessing implementation of the IOSCO objectives and principles of securities regulation**, Oct 2003, Disponível em: <<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD155.pdf>>. Acesso em: 17.08.2006.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). Italy: Detailed Assessment of Compliance with the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. **IMF Country Report**, n. 04-133, May, 2004. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2004/cr04133.pdf>>. Acesso em: 17.08.2006.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **Toward a Framework for Financial Stability**. Jan 1998, Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wefs/toward/>>. Acesso em: 17.08.2006.
- ISAAKSON, David. Let's talk libraries, not "Information Literacy". **Library Journal**, Nov 15 2003.
- ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F. e TANGUY, L. (orgs.) **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 5ª ed. Trad.: Patrícia Chittoni Ramos. Campinas: Papirus, 2004. p. 103-134.
- JALAN, Bimal. Indian banking and finance - managing new challenges. Basle: **Basle Committee on Banking Supervision**, Jan 2002. Disponível em: <<http://www.bis.org/review/r020115b.pdf>>. Acesso em: 17.08.2006.
- JANUZZI, Celeste A. S. C. **Informação tecnológica e para negócios no Brasil: conceitos e terminologias**. Campinas: Alínea, 2002. 158 p.
- JUANALS, Brigitte. **La culture de l'information**. Paris: Hermes Science, 2003. 241 p.
- KELLY, George A. **A theory of personality: the psychology of personal constructs**. New York: Norton & Co. 1963. 190 p.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 85-96.
- KRUGER, J.; DUNNING, D. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, n. 6, p. 1121-1134, 1999.
- KUHLTHAU, Carol C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, v. 49, n. 4, p. 339-355, 1993.
- KUHLTHAU, Carol C. Inside the search process. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.
- KUHLTHAU, Carol C. Developing a model of the library search process: cognitive and affective aspects. **RQ**, v. 28, n. 2, p. 232-243, 1988.

- LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004. 358 p.
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação**. 4ª ed. Trad.: Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1999. 389 p.
- Le BOTERF, Guy. **Construire le compétences individuelles et collectives**. 4^e édition mise à jour et complétée. Paris : Éditions d'Organisations, 2006. 271 p.
- Le BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. revista e ampliada. Trad.: Patrícia Chittoni R. Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.
- Le COADIC, Yves F. **Le besoin d'information**. Paris: ADBS Editions, 1998. 191 p.
- Le COADIC, Yves F. **La Science de L'Information**. 2ª éd. actualisée. Paris: Presses Universitaires de France, 1997. 112 p.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 334 p.
- LIMA-MARQUES, M.; MACEDO, F. L.O. Arquitetura da informação: base para a gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 241-255.
- LIMA, Sideni P. (relator). **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2005. 99 p.
- LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. IN: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.
- LOUREIRO, M.de F.; JANNUZZI, P. de M. Profissional da informação: análise da inserção no mercado de trabalho brasileiro segundo os dados do censo demográfico de 2000. Florianópolis: **6º Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB)**, 2005.
- MacMULLIN, S. E.; TAYLOR, R.S. Problem dimensions and information traits. **The Information Society**, v. 3, n. 1, p. 91-111, 1984.
- MAHONEY, J.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, jun 1992.
- MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- MANN, Peter H. **Métodos de investigação sociológica**. Trad. Octavio A. Velho. Rio de Janeiro: Zahar, 1970. 198 p.
- MARCH, James G. **A primer on decision making: how decisions happen**. New York: The Free Press, 1994. 289 p.
- MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J.D. Information orientation: people, Technology and the Bottom Line. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 69-80, 2000.
- MARCIAL, Noel A. Normas de competência em informação. **BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació**, n. 11, dec 2003. Disponível em: <http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?url=http://www.ub.es/bid/11angul1.htm#1&issn=1575-5886&numero=11>. Acesso em: 17.08.2006.
- MEADOWS, A.J. **Communication in science**. London: Butterworths, 1974. 237 p.
- McCLELLAND, David. C. Testing for competence rather than for "Intelligence". **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, Jan 1973.
- MILON, Alain. **La valeur de l'information**. Paris: Presse Universitaire de France, 1999. 232 p.
- MIRANDA, Antonio. Introdução. In: BAPTISTA, S.G. e MUELLER, S.P.M. (org). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 15-19.

- MIRANDA, A.; SIMEÃO, E. A conceituação de massa documental e o ciclo de interação entre tecnologia e o registro do conhecimento. **DataGramZero** – Revista de Ciência da Informação, v. 3, n. 4, artigo 03, ago 2002. Disponível em: <<http://www.datagramazero.org.br/ago02/index.htm>>. Acesso em: 17.08.2006.
- MIRANDA, Silvana V. Identificando competências informacionais. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 112-122, mai-ago 2004.
- MORESI, E.A.D. O Contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001. p. 59-92.
- MOURA, Marcelo G. Agências regulatórias no Brasil: os casos dos setores de telecomunicações, eletricidade e petróleo/gás natural. **Revista do Serviço Público**, Ano 53, n. 2, abr-jun 2002.
- MUELLER, Suzana P.M. Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbott – proposta de estudo. In: BAPTISTA, S.G. E MUELLER, S.P.M. (org.) - **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p 23-54 (Estudos Avançados em Ciência da Informação v.3).
- MUELLER, Suzana P. M. O crescimento da ciência, o comportamento científico e a comunicação científica: Algumas reflexões. Belo Horizonte: **Revista da Escola de Biblioteconomia UFMG**, v. 24, n. 1, p. 63-84, jan-jun 1995.
- NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, 1991.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. 5ª Print. Cambridge: Harvard University Press, 1994. 437 p.
- NEVES, J. T. R.; CARVALHO, A. C. M. Análise das necessidades e usos de informação em empresas incubadas de biotecnologia de Minas Gerais. Belo Horizonte: **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, p. 217 - 230, jul-dez 2000.
- NIEDZWIEDZKA, Barbara. A proposed general model of information behaviour. **Information Research**, v. 9, n. 1, Oct 2003. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/9-1/paper164.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
- OLIVEIRA Jr., Moacir de M. Linking strategy and the knowledge of the firm. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 29-37, out-dez 1999.
- OLIVEIRA, M.; SANTANA, M.A.L. V ENANCIB: Análise dos caminhos de pesquisa. Florianópolis: **6º Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB)**, Anais..., 2005.
- OLSEN, Michael (ed). **European experience and Russian practice**: Central Bank Training III, Project Funded by European Union. 2005. Disponível em: <http://www.delrus.cec.eu.int/en/images/pText_pict/274/baking.pdf#search=%22%22European%20Experience%20and%20Russian%20Practice%22%22>. Acesso em: 17.08.2006.
- PALMEIRA Jr., Gilberto D. **O perfil do analista de informação do DEFIN - Departamento de Gestão de Informação do Sistema Financeiro Nacional - Banco Central do Brasil: competências profissionais**. 2004. 90 p. Monografia (Especialização), Universidade de Brasília, Brasília.
- PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959. 272 p.
- PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mario. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 117-138.
- PERROW, Charles. **Organizational analysis**: a sociological view. Belmont: Brooks/Cole, 1970. 192 p.

- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar 1993.
- PETTIGREW, K. E.; FIDEL, R.; BRUCE, H. Conceptual framework in information behavior. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v. 35, p. 43-78, 2001.
- PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI-Universidad de Chile, 1998. 222 p.
- PORTER, Robert S. Coordenação de supervisão direta e indireta. **Seminário para supervisores bancários de economias emergentes**. Trad. Defis/Desin. Realização do Banco Mundial e Federal Reserve Bank. Nov de 1999. (Mimeo).
- PINHEIRO, Lena Vânia R. **Usuário – Informação: o contexto da ciência e da tecnologia**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos/IBICT, 1982. 66 p.
- PRAHALAD, J.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may-jun 1990.
- PUTNAM, L. L.; PHILIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.;NORD, W.R. (org. da edição original) **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2004. V. 3. p. 77-125.
- RADER, Hannelore B. Information Literacy 1973-2002: a selected literature review. **Library Trends**, v. 51, n. 2, p. 242-259, Fall 2002.
- REZENDE, Denis A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 257-276.
- RIBEIRO, L. M.M.; GUIMARÃES, T. de A.; SOUZA, E. C. L. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **Revista de Administração MacKenzie**, v. 4, n. 2, p. 135-54, 2003.
- ROBERTS, K. H.; GRABOWSKI, M. Organizações, tecnologia e estruturação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.;NORD, W.R. (org. da edição original). **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2004. V. 3. p. 313-333.
- ROCHA, M. E.A. Discursos de Abertura. **Seminário sobre a função da supervisão bancária**. Praia: Banco Central de Cabo Verde, nov 1999. Disponível em: <http://www.bcv.cv/discursos/adminstradores/encontros_supervisores.htm>. Acesso em: 19.07.2003.
- ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar-Apr 1979.
- ROJAS DÍAZ, G.; ALARCÓN LEIVA, J. Las habilidades informacionales en el contexto de la formación profesional. **Biblios**, n. 24, 14 p., abr-jun 2006. Disponível em: <http://www.bibliosperu.com/articulos/24/2006_10.pdf>. Último Acesso em: 21.08.2006.
- ROSENBAUM, Howard. Information use environments and structuration: towards an integration of Taylor and Giddens. Columbus: **Proceeding of the 56th ASIS Annual Meeting**, v. 30, p. 235-245, Oct 1993.
- ROUBY, E. ; SOLLE, G. Gestion “par” les compétences et positionnement du controle de gestion. **23^{ème} Congrès de l’AFC**, 16.05.2002. Disponível em : <http://www.afcca.com/docs_congres/congres2002/pdf/Rouby_et_solle.pdf>. Último Acesso em: 17.08.2006.
- ROUBY, E. ; SOLLE, G. De la gestion des compétences à la gestion par les compétences: vers une lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines. In : DUPUICH-RABASSE, Françoise (coord). **Gestion des compétences et knowledge management**. Paris : Ed. Liaisons, 2002a. p. 121-138.
- RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. de O. (org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

- SANCHES, Osvaldo M. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. 2ª ed. atualizada e ampliada. Brasília: Prisma/OMS, 2004. 394 p.
- SANDSTROM, A. R.; SANDSTROM, P.E. The use of anthropological methods in library and information science. **Library Quarterly**, v. 65, n. 2, p. 161-200, April 1995.
- SANTOS, Pedro C. **O processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período 1964-2000**. 2001. 164 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SAVOLAINEN, Reijo. The role of the internet in information seeking: putting the networked services in context. **Information Processing & Management**, v. 35, n. 6, p. 765-782, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. **The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 199 p.
- SCONUL Advisory Committee on Information Literacy. Normas sobre aptitudes para el acceso y uso de la información en la educación superior. **Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios**, Trad. Cristóbal Pasadas Ureña, Año 15, Número 60, Jan 2000. Disponível em: <http://www.aab.es/pdfs/baab60/60a6.pdf>. Acesso em 21.08.2006.
- SCONUL Advisory Committee on Information Literacy. Information skills in higher education. **SCONUL Position Paper**. Oct 1999. Disponível em: http://www.sconul.ac.uk/activities/inf_lit/papers/Seven_pillars2.pdf. Acesso em: 21.08.2006.
- SHULMAN, Arthur B. Colocando a tecnologia de informação no devido lugar: comunicação e bom desempenho de grupos de trabalho. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W.R. (org. da edição original) **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et. al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2004. V. 3. p. 389-415.
- SILVA, Luciana M. C. **Transformações na cultura organizacional e no significado do trabalho: um estudo de caso no Banco Central do Brasil**. 1997. 199 p. Monografia - Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo, Brasília.
- SIMEÃO, Elmira L. M. S. **Comunicação extensiva e o formato do periódico científico em rede**. 2003. 290 p. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- SIMEÃO, E.; MIRANDA, A. **Comunicação extensiva e a linguagem plástica dos documentos em rede**. 2005, 24 p. Disponível em: http://www.antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/art_cextensiva.pdf. Acesso em: 17.08.2006.
- SMIT, J. W.; BARRETO, A. A Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, Marta L. (org). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 9-24.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3ª ed. Trad. Aluizio L. Pinto. Rio Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 278 p.
- SOARES, Bruno J. **Comportamento de gestores de empresas de base tecnológica na busca e uso de informações**. 2003. 179 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- SOLOMON, Paul. Discovering information in context. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v. 36, p. 229-264, 2002.
- SOLOMON, Paul. Discovering information behavior in sense making. (I-III): time and timing, the social, the person. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 48, n. 12, p. 1097-1138, 1997.
- SOUZA, Cassandra L.M.V. A problemática dos métodos quantitativos e qualitativos em Biblioteconomia e Documentação: uma revisão de literatura. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 18, n. 2, p. 174-182, jul-dez 1989.
- STABLEIN, Ralph. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W.R. (org. da edição original) **Handbook de estudos organizacionais**. Miguel Caldas *et.al.* (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2001. V. 2. p. 295-343.

- STAKE, Robert E. Case studies. In DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y.S. **Strategies of qualitative inquiry**. 2nd ed., Sage Publications, 2000. p. 435-455.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 57-69, Mar-Apr 1992.
- STARBUCK, William H. Organizational growth and development. In: MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally & Co, 1965. p. 451-533.
- STINCHCOMBE, Arthur L. Social structure and organizations. In: MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally & Co, 1965. p. 142-193.
- STOLLENWERK, Maria Fátima L. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. p. 189-207.
- STROOBANTS, Marcelle. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F. e TANGUY, L. (org). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 5ª ed. Trad.: Patrícia Chittoni Ramos, Campinas: Papirus, 2004. p. 135-166.
- STUART, R.; LINDSAY, P. Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. **Bradford: Journal of European Industrial Training**, vol. 21, n. 1, p. 26-33, 1997.
- SULAIMAN, A.; SOUZA, J.M.; PEREIRA NETO, F.; SILBERMAN, C.; TELES, M.P.; LIMA, D. X. de Tecnologia de Informação para Gestão de conhecimento: Regras de Negócio. Curitiba: **ISKM 2000**, set 2000.
- SUN, Ping. Information Literacy in Chinese higher education. **Library Trends**, v. 51, n. 2, p. 210-217, Fall 2002.
- TARAPANOFF, Kira. **Inteligência competitiva, gestão da informação e do conhecimento: aspectos interdisciplinares com a Ciência da Informação**. 2002. 28 p. Curso de Especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva - Universidade de Brasília, Brasília.
- TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Colaboração de Denir Mendes de Miranda, Rogério H. de Araújo Jr. Brasília: Thesaurus, 2002a. 163 p.
- TARAPANOFF, K. SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação, v. 3, n. 5, art. 04, out 2002. Disponível em: <<http://www.datagramazero.org.br/out02/index.htm>>. Acesso em: 17.08.2006.
- TAYLOR, Robert S. Information use environment. In: AUSTER, E. e CHOO, C.W. **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman Pub., 1996. p. 93-136.
- TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in information systems**. Norwood: Ablex Publishing, 1986. 257 p.
- TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H.. Cognições em organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3. p. 33-68.
- TEXAS. TEXAS DEPARTMENT OF BANKING. **Agency strategic plan for fiscal years 2005 – 2009**. Finance Commission of Texas, Jun 2004. Disponível em: <<http://www.banking.state.tx.us/ PODES/stratplan2005-09.doc>>. Acesso em: 07.12.2004.
- TEYSSIER, François. **Milieux financiers et communication**. Paris, Presses Universitaires de France, 1998. 125 p.
- THE EUROPEAN CENTRAL BANK (ECB). **The European Central Bank**. 13 July 2005. Disponível em: <<http://www.ecb.eu/ecb/orga/escb/html/index.en.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- TIBAR, Aiki. Critical success factors and information needs in Estonian industry. **Information Research**, v. 7, n. 4, July 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/7-4/paper138.html>>. Acesso em: 17.08.2006

- TOMAÉL, M. I. e ALVARENGA, G. M. Profissional de informação: seu espaço e atuação em empresas industriais. Belo Horizonte: **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 5, n. 1, p. 81-90, jan-jun 2000
- TSOUKAS, Haridimos. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 11-25, Winter Special Issue, 1996.
- TUBBS, S.L.; MOSS, S. **Human communication: principles and contexts**. 9ª ed. Boston: McGrawHill, 2003. Cap. 14.
- URDANETA, Iraset P. **Gestión de la inteligencia**: aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional – retos y oportunidades. Caracas: Universidad Simon Bolívar, 1992.
- USA. AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (ALA). **The information literacy competency standards for higher education**. Jan 2000, Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/ilcomstan.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- VALENTIM, Marta L.P. Análise de conteúdo. In: VALENTIM, M.L.P. (org). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 119-134.
- VAKKARI, Pertti. Task complexity, problem structure and information actions: integrating studies on information seeking and retrieval. **Information Processing & Management**, v. 35, n. 6, p. 818-837, 1999.
- VAKKARI, Pertti. Trends In ... A critical review. **Information Processing & Management**, v. 34, n. 2/3, p. 361-382, 1998.
- VARELA, Francisco. **Conhecer: as ciências cognitivas, tendências e perspectivas**. Trad. Maria Teresa Cruz. Lisboa: Instituto Piaget, 1991. 100 p.
- VENTURA, Elvira C. F. **Responsabilidade social das organizações: estudo de caso no Banco Central do Brasil**. 1999. 154 p. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- VIRKUS, Sirje. Information literacy in Europe: a literature review. **Information Research**, v. 8, n. 4, July 2003. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-4/paper159.html>>. Acesso em: 17.08.2006.
- WALTER, Maria Tereza M.T. **Necessidade de informação dos técnicos de nível superior da Engevix Engenharia S.A.** 1988. 198 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- WADDINGTON, David. Participant observation. In: CASSELL, C. e SYMON, G. (ed). **Qualitative methods in organizational research**. Sage Publications, 1995. p. 107-122.
- WANG, Peiling. Methodologies and methods for users behavioral research. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v. 34, p 53-99, 1999.
- WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Ed. and Introduction by Talcott Parsons. Translated by A.M. Henderson e Talcott Parsons. New York: The Free Press, 1964. 436 p.
- WEICK, Karl E. **Making sense of the organization**. Oxford: Blackwell Pub., 2001. 483 p.
- WEICK, K E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**; v. 38, n. 3; p. 357-381, Sep 1993.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr-Jun 1984.
- WILSON, Thomas D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 37-55.
- WILSON, Thomas D. Alfred Schutz, phenomenology and research methodology for information behaviour research. **ISIC4 - Fourth International Conference on Information Seeking in Context**, Lisbon - Universidade Lusitana, Sep 11 to 13, 2002.
- WILSON, Thomas D. Philosophical foundations and research relevance: issues for information research. **Fourth International Conference on Conceptions of Library and Information**

Science: Emerging Frameworks and Method, University of Washington, Seattle (USA), July 2002a. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/COLIS4.html>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v. 8, n. 1, Oct 2002b. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. Human information behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p. 49-55, 2000. Disponível em: <<http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. Recent trends in user studies research and qualitative methods. **Information Research**, v. 5, n. 3, march 2000a, Disponível em: <<http://informationr.net/ir/5-3/paper76.html>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, v. 55, n. 3, p. 249-270, 1999. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/1999JDoc.html>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. Exploring models of information behaviour: the "uncertainty" project. **Information Processing & Management**, v. 35, n. 6, p. 836-849, 1999a.

WILSON, Thomas D. Information Management. **International Encyclopaedia of Information and Library Science**, London: Routledge, 1997, p. 187-196.

WILSON, Thomas D. Modeling the information user: the wider perspective. **INFOTECH '95 Conference**, Kuala Lumpur, Malaysia, Nov 1995.

WILSON, Thomas D. The cognitive approach to information-seeking behaviour and information use. **Seminar on the Psychological Aspects of Information Searching**, Copenhagen, 14-Nov 18 1983. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/cogapp84.html>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. On user studies and information needs. **Journal of Librarianship**, v. 37, n. 1, p. 3-15, 1981. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/1981infoneeds.html>>. Acesso em: 17.08.2006.

WILSON, Thomas D. A case study in qualitative research? **Social Science Information Studies**, vol. 1, p. 141-146, 1981a.

WILSON, T. D.; WALSH, C. Information behaviour: an Inter-Disciplinary Perspective. **Report to British Library Research and Innovation Centre**, Report 10, London, 1996. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/infbehav/>>. Acesso em: 17.08.2006.

WYMEERSCH, Eddy. The future of financial regulation and supervision in Europe. **Common Market Law Review**, v. 42, n. 4, p. 987-1010, Aug 2005.

WOOD Jr., Thomaz (coord). **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.181 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Trad.: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.212 p.

ZANELLI, José C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Número Especial, p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Le modèle de la compétence.** 2^o édition actualisée. Paris : Éditions Liaisons, 2004. 130 p.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric R. R. Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 192 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Trad. Maria Helena C.V Trylinski, São Paulo, Atlas, 2001. 197 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Sur la compétence**. Entrevista para a DRH de l'ANPE, nov 1999. Disponível em: <<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page70.htm>>. Acesso em 13.09.2002.

APÊNDICES.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA A PESQUISA DOCUMENTAL INICIAL.

1 – Qual o histórico e estrutura da organização? (objetivos, missão etc.)

2 – Como é definida a atividade de SIIF?

3 – Quais são os seus objetivos e estrutura de funcionamento?

4 – Quais são as funções da atividade na organização?

5 – Qual a Unidade organização responsável pela atividade?

6 – Qual o desenvolvimento histórico da atividade na organização?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA A ENTREVISTA SOBRE OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ATIVIDADE DE SUPERVISÃO INDIRETA DE IF.

Questões principais:

1 – Quais os objetivos da Unidade/Subunidade?

2 – O que é crítico para atingir os objetivos de sua Unidade/Subunidade?

Questões complementares:

3 – Como está organizada a Unidade organizacional responsável pela SIIF?

4 – Os sistemas de informação disponíveis atendem às necessidades da Unidade/Subunidade?

5 – Qual o papel da tecnologia de informação no ambiente de trabalho?

APÊNDICE 3 – ROTEIRO PARA O PROCESSO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.

1 – Quais os cargos e funções ocupados; e quais as principais atividades e processos de trabalho na Divisão ou Subdivisão. (perfil da subunidade e unidade organizacional traçado pelo indivíduo ou grupo). (descrever esses resultados) (pessoas nos processos) competências no conceito requerido pode ser possível

2 – Que tipos de problemas e situações-problema são normalmente vivenciados; motivo porque têm que ser solucionados; nível de atendimento ou solução dos problemas existentes ou percebidos. (motivações para busca de informação em função da atividade)

3 – Em atividades rotineiras, quais pessoas costumam se comunicar; porque motivo; quais os meios de comunicação mais utilizados e qual a razão dessa preferência. (formas usadas para buscar informações e capacidade de avaliação de necessidades de informação do ponto de vista da atividade – abordagens e atitudes)

4 – Que informações são necessárias para a realização das tarefas diárias e os motivos de uso dessas informações; quais as fontes mais importantes de informação e porque são assim consideradas; de que maneira se escolhe a informação considerada mais importante e porque motivo. (motivos, formas e estratégias para busca e uso de informação do ponto de vista pessoal – abordagens e atitudes)

5 – De que forma se prefere receber informações técnicas relativas às tarefas desempenhadas; qual é o formato de informação preferido; e quais as dificuldades mais frequentes de acesso à informação. (motivos, formas e estratégias de troca de informações do ponto de vista pessoal – abordagens e atitudes)

6 – Qual a importância de se utilizar centros de informação (arquivo, biblioteca, ou setor de documentação) no local de trabalho para solucionar problemas; nível de satisfação na busca de informações/documentos necessários. (capacidade de avaliação sobre as necessidades de informação do ponto de vista pessoal, estratégias de busca de informação)

7 – Que tipos de documentos são mais utilizados e porque motivo; qual o tipo de mídia, formato e tecnologia preferidos ao produzir/consultar documentos. (formas concretas de recursos informacionais preferidas na busca e uso de informação do ponto de vista pessoal – abordagens e atitudes)

8 – Que tipos de produtos ou serviços resultam das tarefas diárias. (avaliação da capacidade de visualização e/ou consciência das possibilidades de uso das informações produzidas)

9 – Que conhecimentos, habilidades e atitudes são considerados mais relevantes para o desempenho das tarefas necessárias ao(s) processo(s) de trabalho e os motivos pelos quais são considerados importantes. (qual o perfil de competência percebido como necessário pelo supervisor – abordagens e capacidade de avaliação e visualização da informação como instrumento de trabalho) (comportamento diante da informação)

APÊNDICE 4 – INSTRUMENTO DE COMPLEMENTAMENTO DE FRASES.

Caro colega,

Prosseguindo com a coleta de dados para a minha pesquisa sobre as “Necessidades de Informação e Competências para a Supervisão Indireta de IF”, gostaria que respondesse às questões anexas. O arquivo em anexo contém 11 itens para que você expresse sua opinião. Em alguns deles existem referências para ajudar a definir melhor o objetivo do item, mas são apenas sugestões para o que poderia estar presente nas respostas. Esteja à vontade para responder como desejar.

Como procedimento usual de sigilo de pesquisa, reafirmo que nenhuma opinião específica será identificada. As opiniões serão compiladas e codificadas para compor um quadro com a opinião do grupo da Disib. Em caso de citação no trabalho final serão utilizados fragmentos representativos da opinião do grupo, portanto sem identificação.

Como você está recebendo arquivo eletrônico, utilize o espaço que desejar para expressar sua opinião. Grave o texto e envie de volta para mim, por favor.

Desde já agradeço sua participação e o tempo oferecido para atender à pesquisa.

Muito Obrigada!

Silvânia Vieira de Miranda

COMPLEMENTAMENTO DE FRASES

- 1 - Meu trabalho está relacionado com _____
- 2 – Qual a importância da hierarquia organizacional para solucionar problemas no seu trabalho? _____
- 3 – Informação para mim significa _____
- 4 – Eu preciso de informação do tipo: _____
(econômica, financeira, sobre pessoas, notícias em geral, etc.)
- 5 – Quando preciso de informação eu a procuro: _____
(Como? Onde? Com quem?)
- 6 – Eu prefiro receber informação _____
(no formato ..., do tipo ..., por meio de ..., frequência)
- 7 – Você tem dificuldade de conseguir informação _____
(Dificuldade relativa a: certos tipos de informação, como conseguir, onde, razões para a dificuldade)
- 8 – Eu forneço informação para _____
(Quem? Como? Onde? Porque?)
- 9 – Eu atualizo/meloro meus conhecimentos _____
(Como? Onde? Porque?).
- 10 – Para realizar minhas tarefas eu preciso ter as seguintes qualidades profissionais _____
(boa memória, raciocínio analítico, detalhismo, etc.)
- 11 – Eu atualizo/meloro minhas qualidades profissionais _____
(Como? Onde? Porque?)

APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA ADICIONAL SOBRE FERRAMENTAS DE TRABALHO.

- 1 – Como foi desenvolvida a Ferramenta de Trabalho utilizada nos processos de trabalho da Divisão? (Qual o histórico dela)
- 2 – Quem participou do desenvolvimento dessa Ferramenta?
- 3 – Que tipo de tecnologias estão envolvidas na construção dessa Ferramenta?
- 4 – De onde vêm, qual o formato (coleta e apresentação), e de que tipo são as informações reunidas e tratadas pela Ferramenta?
- 5 – Com base em que são organizadas as informações incluídas na Ferramenta?
- 6 – Quem é responsável pela manutenção das tecnologias utilizadas e das metodologias incluídas na Ferramenta?
- 7 – Onde foram buscadas as bases teóricas para as metodologias e tecnologias utilizadas na Ferramenta?
- 8 – Quais as possibilidades e liberdades a Ferramenta oferecesse ao supervisor em suas tarefas diárias?

APÊNDICE 6 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA PESQUISA DOCUMENTAL SOBRE AS FERRAMENTAS DE TRABALHO.

- 1 – De onde foram retirados os conceitos e indicadores que compõem as metodologias incluídas nas Ferramentas de Trabalho?
- 2 – Quem elaborou esses conceitos e/ou decidiu pela sua utilização?
- 3 – Quando foi decidida essa elaboração dos conceitos e os tipos de processos de trabalho?
- 4 – Quando e como foi decidida a utilização de certas metodologias nas Ferramentas de Trabalho?
- 5 – É possível determinar que tipo de informações são necessárias para utilizar essas metodologias em Ferramentas de trabalho?

APÊNDICE 7 – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA GRUPO FOCAL.

- 1 – A descrição das atividades, dos seus processos e das informações utilizadas estão corretas?
- 2 – A interpretação das informações sobre os processos de trabalho estão corretas ou correspondem ao pensamento e ao trabalho executado pelas pessoas?
- 3 – A quantidade e tipo de informações necessárias bem como suas dimensões estão descritas adequadamente?
- 4 – A forma de trabalho foi relatada adequadamente?
- 5 – As competências descritas correspondem à realidade do trabalho das pessoas?
- 6 – Os fatores e elementos intervenientes nos processos de trabalho foram detectados corretamente?
- 7 – Existe algum relato impróprio ou inadequado do ponto de vista do sigilo da atividade ou dos relatos das pessoas que fizeram parte da pesquisa?
- 8 – Existe algum termo ou referência inexata ou semanticamente inadequada?