

# Gestão do conhecimento através do mapeamento de competências

## O *case* do Sistema CFB/CRB

Célia Regina Simonetti Barbalho (CFB/UFAM)  
Helen Beatriz Frota Rozados (CFB/UFRGS)

**Resumo:** Aborda a importância de se estudar competências como forma de definir o perfil desejado para o profissional da informação bibliotecário. Comenta as ações do Sistema Conselho Federal de Biblioteconomia/Conselho Regional de Biblioteconomia (Sistema CFB/CRB) no sentido de mapear as competências informacionais dos bibliotecários, através do projeto do Censo Bibliotecário. Expõe sobre o instrumento de pesquisa elaborado para coletar os dados que formarão o cadastro. Apresenta os resultados parciais do referido projeto. Conclui mostrando a importância do projeto para os profissionais bibliotecários, o mercado de trabalho, as intuições de ensino, os pesquisadores da área e para o Sistema CFB/CRB.

**Palavras-chave:** Competência profissional. Bibliotecário. Projeto Censo do Bibliotecário. Cadastro bibliotecário. Sistema CFB CRB

**Abstract:** It addresses the importance of study skills in order to define the desired profile of information for the professional librarian. Comment on the actions of the Federal System of Library Science / Librarianship of the Regional (CFB / CRB System) to map the informational expertise of librarians, through the project of the Census Library. Explains the research tool developed to collect data that will form the register. Presents the partial results of that project. The conclusion shows the importance of the project to professional librarians, the labor market, the intuitions of education, researchers in the area and the CFB / CRB System.

**Key words:** Professional ability. Librarian. Project Census of the Librarian. I register in cadastre librarian. System CFB CRB

### Introdução

A construção da historiografia humana permite inferir que, como sustenta Barrett (2000), a sobrevivência e crescimento fazem parte da inquietação de um grupo de pessoas unidas em torno de uma identidade e objetivos comuns. De fato, a organização primeiro em tribos, depois em clãs, reinos, nações e, mais recentemente em corporações, possibilitam a geração de parceiros, especialmente quando tal arranjo ocorre para favorecer a consolidação da identidade de uma determinada categoria de profissionais.

Em se tratando de um grupo de profissionais agregados por um organismo que deve promover a proteção da coletividade contra os leigos inabilitados como também dos habilitados sem ética, desempenhando predominantemente a fiscalização em conformidade com os regulamentos determinados pela legislação em vigor, é mister destacar a importância de ser conhecido seus fazeres e competências de modo a viabilizar a sustentabilidade profissional e social.

Neste contexto, uma competência é compreendida como um saber ou fazer qualquer coisa bem. Em termos organizacionais a competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como no modo dela ser concretizada, exigindo-se assim, não uma só competência, mas um conjunto que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício da atividade. Ademais, no sentido da competência para o exercício profissional, o elemento foco é centrado na habilidade, atitude e conhecimento do indivíduo para atuar de modo pro ativo em determinado segmento para o qual constituiu uma formação específica.

Em se tratando de constituir uma identidade apoiada em organismos que promovem a regulação do mercado de trabalho, os conselhos profissionais das profissões liberais são pes-

soas jurídicas que visam à defesa dos interesses econômicos, políticos, sociais e laborais da classe profissional, bem como se destinam a fiscalização do exercício das respectivas profissões com vista à proteção do coletivo no que tange ao exercício profissional qualificado.

Criados no Brasil na época imperial (1822-1889), tais organismos inicialmente pautavam a necessidade de sua existência em função de alguns segmentos profissionais, de maior prestígio social e econômico atuantes como profissões liberais, especialmente médicos, engenheiros e advogados, para estabelecer o privilégio exclusivo do seu exercício mediante a criação de leis que a competência para o exercício profissional. Posteriormente os conselhos profissionais ganharam força e acabaram por adquirir a atual feição de órgãos profissionais basicamente destinados à fiscalização e à regulamentação supletiva das respectivas profissões.

De forma idêntica, tanto a necessidade de construção da identidade de uma profissão quanto a criação e manutenção de órgãos capazes de atuar em uma expectativa para muito além da questão fiscalizatória, constituir elementos para saber quais as competências dos profissionais permite contribuir para analisar os cenários de uma profissão, apontar tendências, colaborar para uma ampla discussão acerca das questões que estão diretamente ligadas ao saber-fazer e o saber-ser bem como mapear as competências que estão instaladas de modo a levantar possíveis *gaps* existentes para favorecer novas práticas no contexto da sociedade corporativa.

Neste contexto, os esforços efetuados pelo Sistema CFB/CRB tem sido no sentido de consolidar um censo de profissionais bibliotecários, primeira fase de um mapeamento de competências, para oportunizar o conhecimento de seu perfil de modo a contribuir, com dados e reflexões, para o aprimoramento e a reafirmação do espaço de atuação no mercado de trabalho e sua valorização profissional, visando oferecer à sociedade o que ela espera dele.

Por outro lado, considerando que os conselhos de profissões regulamentadas atuam para favorecer um melhor fazer profissional de modo a garantir para a coletividade a oferta de um serviço de qualidade, faz-se necessário compreender quais as competências profissionais que estão sendo colocadas em jogo tanto pela demanda de serviços de informação no âmbito da sociedade contemporânea quanto pela atuação de tais profissionais nos seus ambientes de trabalho.

## **2 COMPETÊNCIAS: caminhos para a sustentabilidade humana no trabalho**

A literatura é ampla no que diz respeito a estudos e discussões sobre competência que indicam ser ela não somente um conjunto de qualificações que um indivíduo detém, mas também o resultado ou efeito de tais qualificações aplicadas ao ambiente de trabalho. Le Boterf (1999) afirma que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos e é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que reside à riqueza profissional, ou seja, a competência. Contudo, Dutra *et alli* (1998) tratam a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelo desempenho obtido através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

Philippe Zarifian (2001), afirma que ela é de iniciativa e responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais ao qual se defronta. Para o autor, ter competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas a partir de uma postura reflexiva. Na abordagem do autor observa-se que ele refere-se à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho atribuindo um grau de menor importância aos aspectos técnicos.

Magalhães *et alli* (1997, p.14) afirmam que competência diz respeito ao “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, ou seja, ela está diretamente relacionada à combinação de experiências com destrezas com vista ao alcance de um determinado propósito.

Diante essa variedade de definições é possível elencar como elementos constituintes da competência o conhecimento, a habilidade e a atitude, conforme expõe a figura 1.

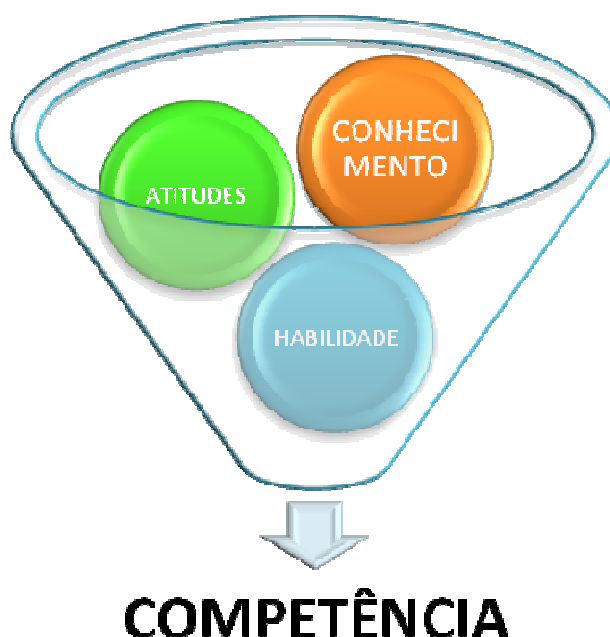


Figura 1 – Dimensões da competência

Na figura acima o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do *saber*. A habilidade, por sua vez, está associada ao *saber-fazer*, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido utilizá-lo em uma ação com vista a atingir de um propósito específico. Finalmente a atitude é a dimensão do *querer-saber-fazer*, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes, uma vez que, para exposição de uma habilidade e destreza, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas, como pode ser observado na Figura 1 que permite visualizar a abrangência do conceito de competência.

Como destacado na figura acima, a competência refere-se a um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias para o efetivo desempenho de uma atividade profissional. Dentre aquelas que são exigidas do bibliotecário, uma delas é a informacional, que está relacionada com o conhecimento e apropriação do universo da informação; saber como buscar, acessar, organizar e apresentar a informação; avaliá-la criticamente; considerar as implicações de suas ações e conhecimentos; ser um aprendiz independente; e aprender ao longo da vida.

Assim exposta, a competência informacional é um 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.

Diante o exposto, constituir a compreensão da variedade de competências significa estabelecer um percurso metodológico que permita inferir sobre o que é necessário, o que é real e o que demanda por ser desenvolvido, fatores esses que constituem o mapeamento de competências.

### 3 GERENCIAR DE COMPETÊNCIAS: elemento para gerenciar conhecimento

O gerenciamento de competências configura-se como uma das áreas da gestão do conhecimento. De fato, a busca por armazenar dados sobre as competências de profissionais, a fim de permitir certas combinações requeridas na formação de equipes, no preenchimento de cargos, no planejamento de treinamento dentre outras aplicações, é um dos atributos daqueles segmentos que se preocupam com aquilo que Davenport (1996) alertou sobre a composição da cultura organizacional que, em boa parte, ocorre pelos comportamentos dos indivíduos cujos perfis demandam por serem mapeados, incentivados e premiados, pois seus comportamentos irão incrementar e energizar o processo organizacional.

O Sistema CFB/CRB tem ciência de que conhecer uma categoria profissional, seu *modus operandis*, é uma forma de viabilizar o conhecimento de mecanismos que favoreçam seu crescimento e, conseqüentemente, fomentar ações capazes de promover uma maior satisfação daquele que usufrui do serviço profissional oferecido.

Assim, o Sistema também entende que objetivo de mapear competências é garantir ao processo contínuo de atualização dos perfis, avaliação, treinamento e desenvolvimento dos bibliotecários, que a força de trabalho esteja sempre adequada aos objetivos para o qual a formação foi delineada.

Visando corroborar para qualificar o processo de atuação do profissional, o mapeamento de competências irá, preliminarmente, permitir compreender qual o perfil do bibliotecário que atua no contexto nacional e, cotejando com os aspectos teóricos que dizem respeito ao conjunto de saberes que compõem a sua formação, compreender quais são as fortalezas e debilidades quando de sua ação. Deste modo, o mapeamento de competências do Sistema CFB/CRB está assim delineado:

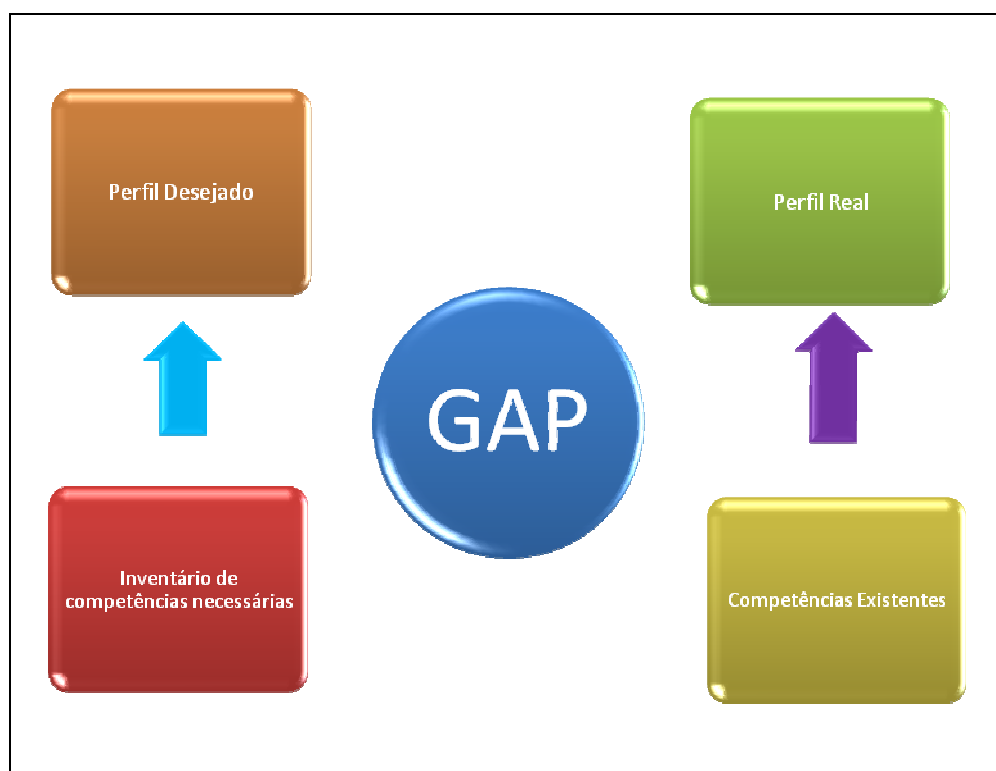


Figura 2 – Metodologia para o mapeamento de competências do bibliotecário brasileiro

Como exposto pela figura acima, o mapeamento de competências do bibliotecário brasileiro visa, acima de tudo, compreender quais as necessidades apontadas pelos aspectos teóricos que envolvem o seu fazer e cotejar com aquilo que, de fato, o profissional executa para

permitir o entendimento de onde está inserida sua ação e, de que modo, suas práticas não refletem aquilo que dele é esperado quando da composição do perfil pelas entidades formadoras.

Constituir a compreensão da variedade de competências significa estabelecer um percurso metodológico que permita inferir sobre o que é necessário, o que é real e o que demanda por ser desenvolvido, fatores esses que constituem o mapeamento de competências.

O mapeamento das competências proposto pelo Sistema CFB/CRB envolve dois momentos distintos: (i) o cadastramento dos bibliotecários brasileiros oriundo da necessidade em consolidar o que foi revelado nas expectativas apresentadas pelo cenário percebido, bem como em cotejar com o que foi exposto pela revisão de literatura, buscando levantar o perfil do profissional; (ii) o rol das competências identificadas pelo profissional como inerentes ao seu fazer. É fato que um perfil de competências existentes não se estabelece pelo olhar de um único sujeito. A literatura sobre o tema aponta que outros atores, como os empregadores, precisam corroborar para construção do perfil de competências de uma categoria profissional, entretanto, este trabalho se debruça, inicialmente, sobre o profissional para, no segundo momento, constituir o olhar do empregador.

Para consolidar a investigação com objetivo identificar quem é o profissional bibliotecário brasileiro, foram delineados os seguintes propósitos específicos: prover dados estatísticos que orientem os governos federal, estaduais e municipais no desenvolvimento de políticas que impactem na ação do profissional bibliotecário; gerar um banco de dados nacional sobre o bibliotecário brasileiro; delinear o perfil de atuação do bibliotecário no contexto nacional; descrever a formação do profissional bibliotecário; e identificar as demandas por educação continuada.

### **Instrumento de pesquisa**

Gil (1999) afirma que as fontes documentais são capazes, com frequência, de proporcionar ao pesquisador, dados relevantes, evitando a perda de tempo com levantamentos de campo. Desta forma, para embasar a pesquisa proposta, buscaram-se documentos que se debruçassem sobre a questão das competências, o que permitiu, no momento da estruturação do instrumento de pesquisa, listar as competências consideradas importantes pelo CFB.

O instrumento de pesquisa para composição do perfil de competências, foi constituído tendo em vista que os campos inerentes ao cadastro envolvem: a identificação, formação, atuação abarca questões inerentes a local de trabalho, faixa salarial, entre outros e a necessidade de educação continuada. Sua base teórica seguiu as orientações expostas em Duarte *et al.* (2007), Faria *et al.* (2005) e Valentim (2004).

O instrumento para levantamento das competências foi composto das seguintes assertivas com indicação de que medida ele se enquadra:

ASSERTIVAS	MEDIDA			
	1	2	3	4
Tenho capacidade para gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;				
Trabalho na formulação e executar de políticas institucionais;				
Elaboro, coordeno, executo e avalio planos, programas e projetos de interesse para a biblioteca e para a instituição.				
Sei utilizar racionalmente os recursos disponíveis;				
Tenho aptidão para desenvolver e utilizar novas tecnologias;				
Sei como traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;				
Desenvolvo atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;				
Respondo as demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.				

Sei interagir e agregar valor aos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;				
Sou capaz de criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;				
Trabalho com fontes de informação de qualquer natureza;				
Processo a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;				
Realizo pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação.				
Mantenho-me atualizado				
Sei liderar equipes				
Trabalho em equipe e em rede com alguma facilidade				
Possuo capacidade de análise e síntese				
Sei me expressar em outros idiomas				
Tenho uma grande capacidade de me comunicar com as pessoas				
Sei conduzir um processo de negociação para fornecimento da informação adequada				
Conheço e pratico o Código de Ética Profissional				
Sou uma pessoa organizada				
Sou um profissional empreendedor				
Possuo um raciocínio lógico que facilita a tomada de decisões				
Tenho Facilidade de me concentrar				
Sou um profissional proativo				
Tenho facilidade para formular e gerenciar projetos de informação				
Aplico técnicas de marketing no trabalho que desenvolvo				
Aplico técnicas de liderança no trabalho que desenvolvo				
Aplico técnicas de relações públicas no trabalho que desenvolvo				
Possuo capacidade para orientar os usuários para um melhor uso dos recursos de informação				
Elaboro produtos de informação				
Sou capaz de executar procedimentos automatizados				
Planejo e executo estudos para formação de usuários da informação				
Desenvolvo e executo o processamento de documentos em distintos suportes				
Seleciono e difundo a informação gravada em qualquer meio para os usuários				
Tenho facilidade para utilizar e disseminar fontes,				
Manuseio diversos produtos e recursos de informação em diferentes suportes				
Formulo políticas de pesquisa na área				
Pesquiso sobre metodologias de elaboração e utilização do conhecimento registrado				
No meu trabalho, gerencio unidades, sistemas e serviços de informação				
As minhas atividades profissionais estão relacionadas ao processo de gerenciar projetos de informação				
Planejo recursos econômico-financeiros e humanos do setor que trabalho				
Planejo, coordeno e avalio a preservação e conservação de documentos				
Sou capacitada para planejar e manipular redes globais de informação, entre outras.				
Participo da formulação de políticas de informação				
Promovo a interação com os diversos atores sociais				
Identifico as demandas sociais de informação para o desempenho de minhas atividades				
Contribuo com o desenvolvimento do mercado de trabalho através das ações que desenvolvo				
Atuo coletivamente no âmbito das instituições para promover a profissão				

Quadro 1 – Instrumento para mapeamento das competências e habilidades percebidas pelo profissional bibliotecário

O instrumento acima exposto contribuirá para que o profissional elenque, em uma escala de 1 a 4, as competências que ele reconhecer possuir.

Diante os elementos constituídos, o Sistema CFB/CRB, o instrumento passou por um pré-teste do instrumento durante o XIV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), contando com a participação de 306 profissionais que o preencheram e apresentaram críticas, sugestões e dificuldades que foram consideradas para sua melhoria.

Foi realizada a modelagem o banco de dados, que dará suporte à armazenagem dos dados. O banco está foi modelado em *software* livre e gratuito e com diferentes níveis de acesso. Em função das demandas oriundas da reunião anteriormente ocorrida com os Conselhos Regionais, novos metadados foram inseridos e houve a preocupação em resguardar as informações inseridas no banco de dados, resultando em auditoria para averiguar a segurança dos dados.

O banco modelado foi apresentado em reunião aos Conselhos Regionais. A interface do instrumento acima descrita (Figura 3), buscou criar um mecanismo que facilite o preenchimento.

HOME | CONTATO | SALA DE LEITURA | NOTÍCIAS | EVENTOS

Previsto na lei 4084 de 1962 o Conselho Federal de Biblioteconomia - CFB foi oficialmente instalado em março de 1966, com a posse dos membros da sua primeira gestão. Ao longo desses anos, o CFB desenvolveu um trabalho sério e comprometido com o desenvolvimento da profissão e da sociedade.

**CFB** Conselho Federal de Biblioteconomia

Identificação | Telefones | Endereços | Formação | Atuação | Educação Continuada | Competências | Resumo | Impressão

**Dados Pessoais**

Nome: PAULO ROBERTO CAMARGO ARANHA \*

Número Registro: 123456R3 \*

Data de Nascimento: 10/01/1958 \*

Email: spwaranha@hotmail.com

\* Campos de preenchimento obrigatório.

< Voltar Avançar >

HOME | CONTATO | SALA DE LEITURA | NOTÍCIAS | EVENTOS

Previsto na lei 4084 de 1962 o Conselho Federal de Biblioteconomia - CFB foi oficialmente instalado em março de 1966, com a posse dos membros da sua primeira gestão. Ao longo desses anos, o CFB desenvolveu um trabalho sério e comprometido com o desenvolvimento da profissão e da sociedade.

**CFB** Conselho Federal de Biblioteconomia

Identificação | Telefones | Endereços | Formação | Atuação | Educação Continuada | Competências | Resumo | Impressão

**Competências Existentes**

Observando a relação das afirmativas abaixo, atribua uma pontuação entre 1 a 4, sendo 1 quando ela for totalmente verdadeira e 4 quando ela for completamente falsa.

Assertivas	Medida
Tenho capacidade para gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los.	3
Trabalho na formulação e executar políticas institucionais.	4
Elaboro, coordeno, executo e avalio planos, programas e projetos de interesse para a biblioteca e para a instituição.	2
Sei utilizar racionalmente os recursos disponíveis.	1
Tenho aptidão para desenvolver e utilizar novas tecnologias.	1
Sei como traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação.	1
Desenvolvo atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres.	1
Respondo as demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.	1

< Voltar >

Figura 3 – Interfaces do instrumento de coleta de dados

O instrumento, como pode ser observado, contempla os itens descritos para o cadastro do profissional e do mapeamento de suas competências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que esta trabalho é de fundamental importância, tanto para o profissional bibliotecário quanto para o mercado de trabalho e para as instituições de ensino ligadas à área de Ciências da Informação.

O profissional bibliotecário terá à sua disposição diferentes dados como os diversos nichos de mercado em que ele se pode colocar ou preparar sua especialização, o mapeamento dos profissionais por estados/regiões do país ou por tipo de atividade, dentre outros.

O mercado de trabalho terá acesso à informações como âmbito de atuação dos bibliotecários, o que facilitará o entendimento do seu fazer proporcionando uma maior visibilidade sobre as questões que envolvem as áreas de sua competência.

As instituições de ensino poderão utilizar os dados levantados como subsídios para alterações curriculares, criação de cursos de pós-graduação e implementação na formação continuada, através de cursos de extensão, atualização e educação à distância.

Os professores e os pesquisadores poderão ter acesso aos dados para subsidiar ou gerar pesquisas importantes, que contribuirão ao crescimento da profissão e/ou para dar maior visibilidade ao profissional bibliotecário.

O estudo dos dados levantados na pesquisa e o cruzamento das diferentes variáveis, no caso específico do Sistema CFB/CRB, proporcionará, como foi anteriormente citado, informações necessárias ao controle, a avaliação e a reestruturação de seu planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Niberto Morato do et al. **Base de referência para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. In: Elaine Maciel. (Org.). Prêmio de inovação em inteligência competitiva. Brasília: 2004, v. 1, p. -.

BORGES, Maria Alice Guimarães. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; Mueller, Suzana P. Machado (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília, DF: Thesaurus, 2004. p. 55 – 69.

CASTELO BRANCO, Henrique José. **O desafio da competência compatível**. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200306/bra03\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200306/bra03_1.html)>. Acesso em: 23 jul. 2007.

CUNHA, Miriam Vieira; CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. O mundo do trabalho na sociedade do conhecimento e os paradoxos das profissões da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004. p. 39 – 54.

CUNHA, Murilo Bastos da. O bibliotecário brasileiro na atualidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, ano 5, n. 2, p. 178 – 194, set. 1976.

DAVENPORT, Thomas. The future of knowledge management. **CIO Magazine**, janeiro, 1996. Disponível em: <[www.cio.com/archive](http://www.cio.com/archive)>. Acesso em 13 ago. 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, Emeide Nóbrega *et al.* Compartilhamento de conhecimentos como estratégia para fortalecer as competências do profissional da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E CIENCIA DA INFORMAÇÃO, XXII, 2007, Brasília, **Anais ....** Brasília: 2007 1 CD ROM.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO José Antônio Monteiro, SILVA Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Anais... Foz Iguaçu: ANPAD, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo, Atlas, 1999.

FARIA, Sueli; et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p.26-33, maio/ago, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 10 de nov. 2006.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, p. 106-116, mar./abr. 1999.

LAI, I. L. A. Knowledge management for chinese medicines: a conceptual model. **Information Management & Computer Security**. v. 13, n.3, p. 244-255, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisatio, 1999.

MAGALHÃES, Sérgio, et alli. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MÜELLER, Suzana Pinheiro Machado. Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbott – proposta de estudo. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; Mueller, Suzana P. Machado (Orgs.). **Profissional da informação**: o espaço de trabalho. Brasília, DF: Thesaurus, 2004. p.23 – 54.

OECD. Economic Suveys. **Structural policies**: The labour market in a knowledge- based economy. Paris: OCDE, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Definindo a gestão do conhecimento**. Disponível em: <[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)>. Acesso em: 18 jul. 2005.

SHAMOS, M. L. **Intellectual capital glossary**. Disponível em: <[http://euro.ecom.cmu.edu/resources/elib\\_rary/icgloss.shtml](http://euro.ecom.cmu.edu/resources/elib_rary/icgloss.shtml)>. Acesso: 30 mar. 2007.

SVEIBY, K. E. **What is knowledge management?**. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html>> Acesso em: 30 mar. 2007.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. 2003. 482p. Tese (Doutorado Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

VALENTIM, M. L. P. **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo : Polis, 2004.

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