



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ROBERTO VILMAR SATUR

**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NEGOCIADORES NA
ATUAÇÃO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

**JOÃO PESSOA
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ROBERTO VILMAR SATUR

**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NEGOCIADORES NA
ATUAÇÃO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para concluir o Doutorado.

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Política de Informação

Orientadora: Prof^a. Dra. Emeide Nóbrega Duarte

JOÃO PESSOA
2017

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S254c Satur, Roberto Vilmar.

Competência em informação dos profissionais
negociadores na atuação nos mercados internacionais /
Roberto Vilmar Satur. - João Pessoa, 2017.
225 f. : il.

Orientação: Emeide Nóbrega Duarte.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Ciência da informação. 2. Competência em informação.
3. Gestão da informação. 4. Gestão do conhecimento. I.
Duarte, Emeide Nóbrega. II. Título.

UFPB/BC

Universidade Federal da Paraíba
Pró-Reitoria de Pós-graduação
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Doutorado em Ciência da Informação

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a tese intitulada

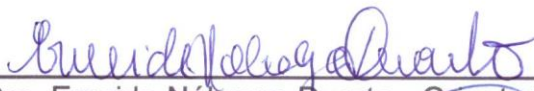
**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NEGOCIADORES NA
ATUAÇÃO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

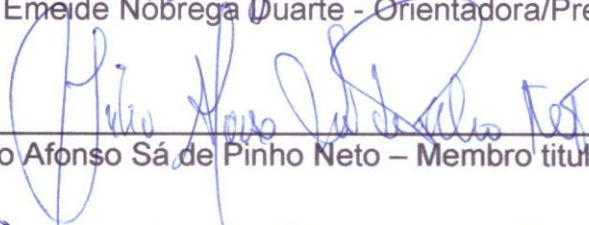
Elaborado por

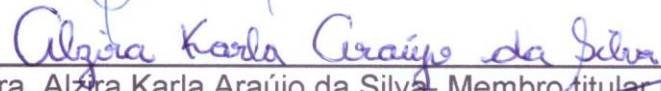
Roberto Vilmar Satur

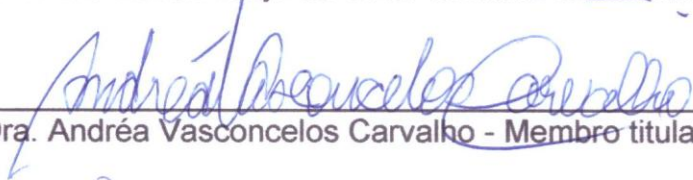
Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Doutor em Ciência da Informação

BANCA EXAMINADORA


Prof^ª. Dra. Emeide Nóbrega Duarte - Orientadora/Presidente - PPGCI/UFPB


Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto – Membro titular interno - PPGCI/UFPB


Prof^ª. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva - Membro titular interno - PPGCI/UFPB


Prof^ª. Dra. Andréa Vasconcelos Carvalho - Membro titular externo - UFRN


Prof^ª. Dra. Adriana Troczinski Storti - Membro titular externo - IFRS

João Pessoa, 20 de outubro de 2017.

Dedico esta tese à minha
esposa, Mercilene, e ao
Davi, meu filho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado forças, condições e bênçãos tais que pude chegar onde cheguei, sabendo onde nasci e em quais condições. Jesus sempre foi o meu melhor abrigo, meu porto seguro, meu Salvador, meu Consolador, nos momentos de aflição, o responsável por minhas vitórias. Pela sua Graça e minha fé em Jesus é que posso hoje me chamar de filho de Deus.

À minha família, especialmente à minha esposa, Mercilene dos Santos da Silva, pelo incentivo, pela paciência, por assumir muitas funções ao mesmo tempo e por abrir mão, muitas vezes, de algo a mais de que a família poderia desfrutar junta, em nome do objetivo, que era a realização do meu Doutorado.

Ao meu filho Davi da Silva Satur, que, muitas vezes, sem entender, me dizia "papai, de novo você aí? Vamos brincar...", mas que acabava compreendendo e aceitando que o papai precisava "trabalhar" ou "estudar".

Meu agradecimento especial à minha orientadora, Dra. Emeide Nóbrega Duarte, por ter aceitado me orientar mesmo estando sobrecarregada de trabalho, típico de quem é comprometida com a profissão e se envolve de coração com o que faz. Emeide foi uma verdadeira mestra, uma guia. Ela é detentora de uma incomum disposição e adequada calma e serenidade, fundamentais para a profissão que exerce. Não por acaso, destaca-se em tudo o que faz. Espero não a ter decepcionado como orientando.

Aos demais professores, de quem eu tive a honra de ser aluno: Dulce Amélia Neves, Edivânio Duarte de Souza, Emeide Nóbrega Duarte, Francisca Arruda Ramalho, Guilherme Ataíde Dias, José Mauro Matheus Loureiro, Júlio Afonso Sá de Pinho Neto, Mirian de Albuquerque Aquino e Simone Bastos Paiva, no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB), e Carlo Gabriel Porto Bellini, Francisco José Costa (Franzé) e Nelsio Rodrigues de Abreu, no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/UFPB). Cresci muito com seus ensinamentos.

Aos diversos coordenadores que passaram pelo PPGCI e ao funcionário Franklin D. Kobayashi e ao Elton B. B. Pinheiro, que sempre me atenderam com profissionalismo na Coordenação!

Aos professores que participaram do projeto de qualificação da minha tese e que deram importantes contribuições: Emeide Nóbrega Duarte, Júlio Afonso Sá de

Pinho Neto, Sabrina de Melo Cabral, Alzira Karla Araújo da Silva e Jacqueline Echeverría Barrancos. Também agradeço aos doutores membros da banca da tese: Emeide Nóbrega Duarte, Alzira Karla Araújo da Silva, Júlio Afonso Sá de Pinho Neto, Andréa Vasconcelos Carvalho e Adriana Troczinski Storti, bem como as suplentes Eliane Bezerra Paiva, Lucilene Kleina Rodrigues Bandeira, Luciana Moreira Carvalho e Marynice de Medeiros Matos Autran.

À UFPB, por ter e manter programas de pós-graduação como o PPGCI e por ter oferecido, na época, o Programa de Qualificação Institucional (PQI) , que, mesmo com apenas uma vaga, foi suficiente para o meu ingresso.

Aos chefes, subordinados, colegas, professores, servidores técnicos, estagiários, alunos e terceirizados, do Departamento de Mediações Interculturais (DMI), do Centro de Ciências Humanas e Artes (CCHLA), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e demais locais da UFPB, que tive a honra de conhecer e me relacionar profissionalmente, muitos, que, inclusive, me ajudaram de alguma forma, meus agradecimentos.

A família, parentes, amigos e colegas que, de um modo ou de outro, me apoiaram.

A Fabiana França, que me falou do Programa e me incentivou a tentar a seleção no PPGCI e ao prestativo Francisco Javier.

A todos os membros do Grupo de Pesquisa em Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO), com os quais tive a honra de realizar várias atividades conjuntamente.

Aos muitos colegas que pude conhecer no PPGCI e assistir aula juntos, trocando ideias e construindo conhecimento.

Aos amigos que fiz nas poucas disciplinas cursadas no PPGA e nos cursos do Núcleo de Marketing e Métodos Quantitativos (MEQAD), que foram também de grande valia. Muito obrigado!

Ao amigo Álcio Schneider e sua filha Aline Schneider, pela ajuda procurando um livro na Austrália.

À equipe da Biblioteca Central, que cuida do COMUT, que localizou o referido livro na Austrália e viabilizou uma cópia.

À Federação da Indústria do Estado de Pernambuco (FIEP), à Federação da Indústria do Estado da Paraíba (FIEPB), à Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina (FIESC) e à Federação da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul

(FIERGS), pelo fornecimento dos cadastros dos sócios (inclusive à FIEP, que forneceu sem custos).

Agradeço, ainda, a algumas entidades de classe e algumas Coordenações de Curso que atenderam a nosso chamado e enviaram o questionário para o público-alvo (egressos e profissionais da área).

A todos os amigos da minha rede social virtual que tinham vínculo com a área pesquisada e responderam a pesquisa e aos que também enviaram para as suas redes de contatos que atuavam na área. Não citarei nomes, pois seria grande a possibilidade de cometer injustiças esquecendo alguns, já que pedi a ajuda de muitos, e vários atenderam ao chamamento.

Obrigado também ao Egídio Kuhn e ao Frederico Luiz Behrends, por aceitarem conceder a entrevista.

Aos doutores Fernando Panno, Adriana Troczinski Storti, Nilson Luiz da Costa e Rodrigo Esteves de Lima-Lopes, por suas contribuições.

A Márcia Henrique, Samara Brito, Ademar Satur, Magda Ortigara, Leandro Langoski, Leônidas G. Ferreira, Revelino Cardoso, Ana Luiza, Mirza Saraiva, Diana Teixeira, Ari e Jean (Informática), Gabriel Tiburtino, Aline Satur, Tiago Satur (que me apresentou o Qualtrics), Rejane Maria e tantos outros amigos e parentes, pela ajuda.

Às muitas instituições onde tive o prazer de trabalhar e conviver ao longo da minha carreira profissional e que me fizeram aprender muito: Cooperativa Agropecuária & Industrial (COTRIJUI), Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE: UNIJUI e EFA), Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) e UFPB.

E um especial obrigado a todos os que me esqueci de citar aqui ou não pude citar por que o agradecimento ficaria maior que a tese.

Aos irmãos de Fé que oraram por mim e por minha família.

Aos que torceram por mim, aos que acreditaram, incentivaram e ajudaram. Muito obrigado a todos. Que Deus lhes retribua grandemente!

"Portanto ide, fazei discípulos de todas as
nações [...]" (Jesus Cristo).
(MATEUS, 28:19)

RESUMO

A informação e o conhecimento são as principais necessidades e recursos para as pessoas conviverem em sociedade e atuarem estrategicamente e profissionalmente no mercado em um contexto de evolução constante das Tecnologias da Informação e da Comunicação e/ou Tecnologias Digitais da Informação (TICs/TDIs) e de excesso de informações, na denominada Sociedade da Informação e do Conhecimento. Investiga a Competência em Informação dos negociadores brasileiros que atuam no mercado internacional, levando em conta o contexto da interculturalidade no mercado em que atuam. O objetivo geral é analisar as competências em informação de que o profissional negociador precisa para atuar nos mercados internacionais. Apresenta, teoricamente, a relação da Gestão da Informação e do Conhecimento com a Competência em Informação e sua interligação com as Negociações Internacionais e a atuação dos profissionais negociadores. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e aplicado, para cujo desenvolvimento foi utilizado o modelo de Competência em Informação de Bruce que foi base para elaborar o instrumento de coleta dos dados aplicado aos negociadores internacionais brasileiros que atuam no mercado. Depois de aplicados, os questionários foram validados e utilizados na análise dos resultados. Para esta análise, utilizaram-se *softwares* como o Excel e o SPSS, e a partir dos resultados obtidos, fez-se a análise. Esses resultados também consideraram duas entrevistas feitas com *experts* da área. Confirma que, como a informação é o principal recurso que o negociador internacional emprega para atuar, e as TICs/TDIs são ferramentas importantes para isso, ele deve ter Competência em Informação e não se limitar a ser um usuário da informação. Mostra, ainda, que a maioria dos negociadores internacionais sabem usar bem as TICs/TDIs, encontrar e usar fontes de informação e deflagrar processos de busca e controle da informação. Demonstraram que preferem o arquivamento em meios eletrônicos ou combinados (eletrônicos e físicos) e conhecem os conteúdos mais relevantes do chamado conhecimento de base para atuar na área. Fazem análise crítica da informação, transformam-na em conhecimento e o expandem com novas ideias e são criativos. Além disso, usam, de forma sábia, a informação e o conhecimento, não só em seu benefício, mas também em benefício de outros, impactando positivamente as pessoas envolvidas. Tiveram mestres inspiradores em sua profissão e ensinam a outras pessoas que queiram atuar na área. Apresenta, além do perfil dos negociadores e do resultado de sua Competência em Informação, a proposta de um modelo de Competência de Informação para esses negociadores e temas relevantes para Cursos de Formação na área, visando formar profissionais negociadores competentes e mais preparados para atuarem no mercado atual, em que prevalece a chamada Sociedade da Informação. Como considerações finais, afirma que os profissionais negociadores internacionais são trabalhadores do conhecimento e não tão somente usuários da informação. São competentes em informação levando em conta todas as categorias de Bruce, e são trabalhadores do conhecimento que atuam na Sociedade da Informação. Traz contribuições para a profissão do negociador e para a Ciência da Informação e demonstra o quanto essa Ciência tem espaço para crescer sendo interdisciplinar ou aplicada às demais áreas.

Palavras-chave: Competência em Informação. Negociadores Internacionais. Informação. Conhecimento. Ciência da Informação.

ABSTRACT

Information and knowledge are the main needs and resources for people to live in society to use them strategically and professionally in the market in a context of constant evolution of Communications and Information Technology (CIT), or Digital Information and communication technologies (Digital ICTs) and excessive information in the so-called Information Society or Knowledge Society. The professionals who work can no longer be limited to being users of information, therefore, they must be competent in relation to this subject. In this thesis, we investigated the information literacy (IL) of Brazilian international negotiators working in the international market, considering this context of interculturality in the market they are in. The main objective of the study is to analyse the IL that the professional negotiator needs to work in the international markets. Initially it presents the theoretical relationship of Information Management and Knowledge with Information Literacy and the interconnection of these with the international negotiations the performance of negotiating professionals. It is a qualitative and applied study, which was development under the Bruce's model and its seven categories. This model was the basis for elaborating the data collection instrument which was applied to Brazilian international negotiators operating in the market. After being applied, the questionnaires were validated and used in the analysis of the results. In this analysis, software such as Excel and SPSS were used in order to analyses the data and its results. The analysis also considered two interviews with experts in the field. The research established that, since information is the main resource that the international negotiator uses in his/her job, and the CIT / Digital ICTs are important tools. The negotiator must have information literacy and, therefore, he/she should not be limited to being an information user. The study also showed that most of the international negotiators surveyed know the CIT / Digital ICTs, they know how to find and use information sources, deflagrate their search processes and control them. On the control of information, they demonstrated that they prefer archiving in electronic or combined media (electronic and physical) and know the most relevant contents of the so-called basic knowledge to work in the area. They critically analyse information, transform it into knowledge and expand it with new and creative ideas. In addition, they wisely use information and knowledge not only for their benefit, but also for the benefit of others, making a positive impacting in the people involved. And since they have had inspiring teachers in their profession, as a retribution, they teach other people who want to work in the area. In addition to the profile of the negotiators and the result of their IL, the thesis proposes an IL model for these negotiators and points out relevant themes to Training Courses, aiming to form competent and better prepared professional negotiators to work in the current market, in which the so-called information society prevails. As a final remark, it states that international professional negotiators are knowledge workers and not just information users. They are information proficient taking into account all Bruce's categories, knowledge workers who labour in the Information Society. This study brings contributions to the profession of the negotiator and the Information Science as it demonstrates how much this Science has space to grow being either interdisciplinary or applied to the other areas.

Keywords: Information Literacy. International Negotiators. Information. Knowledge. Information Science.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Do dado à informação.....	39
Figura 2 -	Dado, informação, conhecimento, <i>insight</i> e sabedoria.....	41
Figura 3 -	Síntese da abordagem dos autores sobre Gestão da Informação....	52
Figura 4 -	O caminho do inimaginável ao concretizado.....	58
Figura 5 -	Espiral do conhecimento.....	62
Figura 6 -	A mudança da base econômica da força braçal para o intelecto.....	67
Figura 7 -	Da Era da Agricultura à Era do Conhecimento.....	68
Figura 8 -	Organização do conhecimento.....	71
Figura 9 -	Síntese da abordagem dos autores sobre Gestão do Conhecimento.....	74
Figura 10 -	Síntese da abordagem dos autores sobre Gestão da Informação e do Conhecimento.....	81
Figura 11 -	Mapeamento da Gestão do Conhecimento.....	83
Figura 12 -	Relação entre a Competência em Informação e a GI e a GC.....	86
Figura 13 -	Análise comparativa entre as etapas da COINFO, da GI e da GC....	87
Figura 14 -	Modelo de mapa conceitual de competência.....	122
Figura 15 -	As estruturas de significados das sete categorias da Competência em Informação.....	126
Figura 16 -	As sete categorias da Competência em Informação de Bruce.....	127
Figura 17 -	Interpretação sintetizada do Modelo <i>Seven Faces</i> de Bruce (1997).....	140
Figura 18 -	As sete faces da Competência em Informação de Bruce.....	142
Figura 19 -	Negociação como competência.....	149
Figura 20 -	Os três ciclos do Modelo 4C.....	150
Figura 21 -	Foco e estilo de negociação que levam ao tipo de negociação.....	152
Figura 22 -	Tipos de negociadores baseados no foco de resultado.....	154
Figura 23 -	Fenômeno do iceberg: o que o negociador internacional precisa saber para atuar.....	162
Figura 24 -	Diferenças e igualdades culturais.....	180
Figura 25 -	Os oito Ps do marketing nas Negociações Internacionais.....	184
Figura 26 -	Visualização do resultado global dos acessos à pesquisa.....	221
Figura 27 -	Demonstrativo do processo de coleta da pesquisa.....	222
Figura 28 -	Proposta simplificada da relação da atuação nas Negociações Internacionais.....	384
Figura 29 -	Negociador internacional e sua atuação competente na complexidade.....	385
Figura 30 -	Lógica de funcionamento da nova tecnologia do tradutor simultâneo de conversação de línguas estrangeiras.....	390
Figura 31 -	Modelo de Competência em Informação proposto aos negociadores internacionais.....	395

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos negociadores internacionais pesquisados.....	224
Gráfico 2 - Estado civil dos negociadores internacionais pesquisados.....	225
Gráfico 3 - Faixa etária dos negociadores internacionais pesquisados.....	226
Gráfico 4 - Tempo em que atua na área de Negociação Internacional.....	229
Gráfico 5 - Nível mais alto de formação estudantil (acadêmica) dos negociadores internacionais.....	230
Gráfico 6 - Curso de Graduação de que os negociadores internacionais fizeram.....	232
Gráfico 7 - Em que momento da formação acadêmica se motivou a ser negociador internacional.....	235
Gráfico 8 - Área em que mais se envolve como negociador internacional.....	239
Gráfico 9 - Resultados da categoria 1 - Concepção da tecnologia da informação.....	246
Gráfico 10 - Percentual de viagens internacionais que foram reduzidas graças à tecnologia.....	249
Gráfico 11 - Resultados da categoria 2: Concepção de fontes de informação.....	256
Gráfico 12 - Resultados da categoria 3: Concepção do processo de informação	263
Gráfico 13 - Resultados da categoria 4: Concepção do controle da informação..	268
Gráfico 14 - Resultados da categoria 6: Concepção da expansão do conhecimento.....	296
Gráfico 15 - Resultados da categoria 7: Concepção da sabedoria.....	303
Gráfico 16 - O papel do mestre inspirador na profissão de negociador internacional.....	315
Gráfico 17 - Formando discípulos na profissão de negociador internacional.....	315

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fórmula da passagem de um estado de conhecimento para um novo estado de conhecimento de Brookes.....	48
Quadro 2 - Etapas dos modelos de GI.....	50
Quadro 3 - Síntese de modelos de Gestão do Conhecimento.....	56
Quadro 4 - Propriedades do conhecimento tácito e do explícito.....	61
Quadro 5 - Janela de JOHARI: Janelas da Gestão do Conhecimento.....	72
Quadro 6 - Diferenças e semelhanças entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.....	76
Quadro 7 - Diferenças e semelhanças entre a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento para Valentim.....	76
Quadro 8 - Comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento segundo Barbosa.....	77
Quadro 9 - Classificação das competências básicas, genéricas e específicas	95
Quadro 10 - Síntese dos modelos precursores de Competência em Informação	121
Quadro 11 - Principais valores terminais e instrumentais dos negociadores brasileiros.....	189
Quadro 12 - Principais diferenças culturais dos negociadores brasileiros.....	189
Quadro 13 - As categorias e as subcategorias de Competência em Informação baseadas em Bruce.....	215
Quadro 14 - Formas e fontes para alcançar os objetivos propostos.....	208
Quadro 15 - Síntese da caracterização dos negociadores internacionais.....	317
Quadro 16 - Síntese da Competência em Informação dos negociadores internacionais.....	320
Quadro 17 - Conteúdos relevantes para cursos de formação de negociadores internacionais.....	393
Quadro 18 - Detalhamento do Modelo de Competência em Informação proposto para os negociadores internacionais.....	397

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportadores e importadores em 2015 no Brasil.....	205
Tabela 2 - Estado onde atuam ou já atuaram os negociadores internacionais pesquisados.....	227
Tabela 3 - Forma de se intitular ao se apresentarem ao mercado para atuar....	236
Tabela 4 - Resumo estatístico das variáveis sobre o perfil dos negociadores internacionais.....	240
Tabela 5 - Resumo estatístico das variáveis quanto à área de atuação.....	242
Tabela 6 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 1: concepção da tecnologia da informação.....	252
Tabela 7 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 1: Concepção da Tecnologia da Informação.....	253
Tabela 8 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 2: concepção de fontes de informação.....	258
Tabela 9 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 2: Concepção de fontes de informação.....	261
Tabela 10 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 3: Concepção de Processo de Informação.....	265
Tabela 11 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 3: concepção de processo de informação.....	266
Tabela 12 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 4: concepção de controle da informação.....	270
Tabela 13 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 4: concepção de controle da informação.....	272
Tabela 14 - Resultados da categoria 5: Concepção da Construção do Conhecimento.....	277
Tabela 15 - Conhecimento de outras línguas estrangeiras apontadas pelos negociadores.....	279
Tabela 16 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 5: a concepção da construção do conhecimento.....	284
Tabela 17 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 5: a concepção da construção do conhecimento.....	292
Tabela 18 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 6: a concepção da expansão do conhecimento.....	297
Tabela 19 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 6: a concepção da expansão do conhecimento.....	301
Tabela 20 - Aferição do <i>gap</i> na categoria 7: Concepção da sabedoria.....	306
Tabela 21 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 7: a concepção da sabedoria.....	310
Tabela 22 - Síntese dos <i>gaps</i> por categoria da Competência em Informação dos negociadores internacionais.....	326

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABACE	Associação Brasileira de Empresas Trading
ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ACC	Antecipação de Carta de Crédito
ACRL	<i>Association of College and Research Libraries</i>
ADMINISTR.	Administração
ADVB	Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil
AGCO	<i>AGCO Corporation</i>
ALA	American Library Association
ALCA	Acordo de Livre-Comércio das Américas
AO	Aprendizagem Organizacional
ASCES-UNITA	Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES - UNITA
ATN	<i>Actor-Network Theory</i>
A2A	<i>Actor-to-Actor</i>
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CACEX	Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil
CEB	Coalisão Empresarial Brasileira
CEFETRJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CFA	Conselho Federal de Administração
CGTEE	Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica
CIT	<i>Communications and Information Technology</i>
COINFO	Competência em Informação
COMPORT	Comportamento
CP	Comunidade de Práticas
CRA	Conselho Regional de Administração
DHI	Desenvolvimento de Habilidades Informacionais
Digital ICTs	<i>Digital Information and Communication Technologies</i>
ECIL	<i>European Conference on Information Literacy</i>
EK	Egídio Kuhn
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
EUA	Estados Unidos da América
FB	Frederico Luiz Behrends
FIERGS	Federação da Indústria do Rio Grande do Sul
FIEPE	Federação da Indústria de Pernambuco
FIEP	Federação da Indústria da Paraíba
FIESC	Federação da Indústria de Santa Catarina
FMI	Fundo Monetário Internacional
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GC	Gestão do Conhecimento
GCI	Gestão do Capital Intelectual
GEI	Gestão Estratégica da Informação
GI	Gestão da Informação
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GKS	Trading da Cia Geral da Indústria, Kepler Weber e Calçados Shirley
IFAP	Information for All Programme is an intergovernmental programme

IFLA	<i>International Federation of Library Associations and Institutions</i>
IL	<i>Information Literacy</i>
ILE	<i>Information Literacy Education</i>
IMF	<i>International Monetary Fund</i>
INTERN.	Internacional(is)
LEAs	Cursos de Língua Estrangeira Aplicada
LEA-NI	Curso de Língua Estrangeira Aplicada às Negociações Internacionais
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MACKENZIE	Universidade Presbiteriana Mackenzie
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
Obs.:	Observação
OCLC	<i>Online Computer Library Center</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PB	Paraíba
PDCA	Planejar (<i>plan</i>), fazer (<i>do</i>), checar (<i>check</i>) e agir (<i>act</i>)
PE	Pernambuco
PIB	Produto Interno Bruto
PLANEJ.	Planejamento
PODCI	Planejamento, Organização, Desenvolvimento, Controle e Inovação
PPGCI	Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PUCCAMP	Pontifícia Universidade Católica de Campinas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RF	Receita Federal
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TAR	Teoria Ator-Rede
TI	Tecnologias da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TDIs	Tecnologias Digitais e da Informação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UMSP	Universidade Metodista de São Paulo
UNAMA	Universidade da Amazônia
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educ., a Ciência e a Cultura
UNIJUI	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	20
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	38
2.1 Gestão da Informação.....	49
2.2 Gestão do Conhecimento.....	52
2.3 Da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento para a Gestão da Informação e do Conhecimento.....	75
2.3.1 Diferenças e semelhanças entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.....	75
2.3.2 A Abordagem integradora sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento.....	77
2.3.3 A Gestão da Informação e a do Conhecimento relacionada à Competência em Informação.....	81
3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO.....	89
3.1 Origens, definições, conceitos e estudos sobre Competência em Informação.....	89
3.2 Modelos de Competência em Informação.....	120
3.3 O modelo de Competência em Informação de Bruce.....	124
4 O PROFISSIONAL DE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS E SUA ATUAÇÃO.....	144
4.1 Os processos de negociação e o profissional de Negociações Internacionais	144
4.2 O ambiente e a estratégia para a atuação do profissional negociador baseada em informação e conhecimento.....	177
4.3 O negociador internacional e o desafio de ser trabalhador do conhecimento.....	194
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	202
5.1 Universo e amostra.....	202
5.2 Técnicas e instrumentos de coleta dos dados.....	208
5.2.1 Questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha.....	209
5.2.2 Entrevista não padronizada ou não estruturada.....	211
5.2.3 Aprimoramento resultante do pré-teste.....	216
5.3 Definição do método do estudo.....	217
5.4 Procedimentos de análise.....	219
6 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	220

6.1 Resultados preliminares.....	221
6.2 Caracterização dos negociadores internacionais.....	223
6.2.1 Sexo.....	224
6.2.2 Estado civil.....	225
6.2.3 Idade.....	226
6.2.4 Local de atuação.....	227
6.2.5 Tempo de experiência em que atua na área.....	228
6.2.6 Nível de qualificação.....	230
6.2.7 Graduação dos negociadores internacionais.....	231
6.2.8 A formação que os motivou a atuarem na área.....	234
6.2.9 As formas como os negociadores internacionais se intitulam ao atuar no mercado.....	236
6.2.10 Área ou setor em que mais se envolvem como negociadores Internacionais.....	238
6.2.11 Resumo estatístico do perfil dos negociadores internacionais.....	240
6.3 Competência em Informação dos negociadores internacionais.....	245
6.3.1 Categoria 1: A concepção da tecnologia da informação.....	246
6.3.2 Categoria 2: A concepção de fontes de informação.....	255
6.3.3 Categoria 3: A concepção do processo de informação.....	263
6.3.4 Categoria 4: A concepção do controle da informação.....	267
6.3.5 Categoria 5: A concepção da construção do conhecimento.....	274
6.3.6 Categoria 6: A concepção da expansão do conhecimento.....	295
6.3.7 Categoria 7: A concepção da sabedoria.....	302
6.4 Mestres e discípulos: uma continuidade da sabedoria.....	313
6.5 Síntese dos resultados e perspectivas dos negociadores internacionais.....	316
6.6 Vivência e experiência na área de Negociação Internacional como forma de desenvolver competências: o caso dos <i>experts</i>.....	331
6.6.1 Negociador internacional Frederico Behrends.....	332
6.6.2 Negociador internacional Egídio Kuhn.....	362
7 CONTRUTOS E PROPOSIÇÕES.....	384
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	400
REFERÊNCIAS.....	407
APÊNDICES.....	423
Apêndice A - Categorias, subcategorias e indicadores.....	424
Apêndice B - Questionário aplicado pelo Software Qualtrics.....	428
Apêndice C - Roteiro de apontamentos de perguntas aos entrevistados.....	435

Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para quem respondeu ao questionário na internet.....	440
Apêndice E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os entrevistados.....	442
Apêndice F - Modelo de e-mail e recado na rede social.....	444
Apêndice G - Recado na rede social.....	446
ANEXOS.....	447
Anexo A - Foto referentes aos experts.....	448
Anexo B - Certidão do Comitê de Ética em Pesquisa.....	449

1 INTRODUÇÃO

Numa perspectiva evolutivo-histórica, pode-se dizer que as Negociações Internacionais iniciaram em um passado remoto e de data incerta. Desde o início da humanidade, sabe-se que as pessoas negociam entre si. Quando surgiram as primeiras tribos, povos e nações que, por algum motivo, negociam entre si algo de seu interesse, que pode ser acordado/trocado, desde as negociações mais simples até as que são feitas para encerrar guerras, firmando acordos de paz. Já as negociações voltadas para o mercado iniciam quando esses povos resolvem trocar entre si produtos, serviços e riquezas de forma voluntária e vantajosa entre ambos, sem que esse fornecimento fosse do modo tradicional que, até então, era o despojo do pós-guerra ou a imposição de um povo dominante sobre um povo dominado, de um império sobre os seus territórios ocupados tradicionais naquele tempo. Com o tempo, a evolução permitiu melhores acordos interacionais bilaterais e multilaterais que reduziram confrontos de guerra, e as principais negociações internacionais passaram a ser as comerciais e as diplomáticas.

Com a evolução do comércio internacional e o crescimento dos negócios no mercado internacional, surgiu um importante espaço de atuação profissional para o negociador internacional. Como essa profissão não tem *status* de exclusividade ou categoria profissional reconhecida, cada pessoa ou curso de formação diversa buscava incluir em sua gama de estudos algum conhecimento adicional na área de Negociação Internacional, com o fim de conquistar um novo possível espaço de atuação para sua formação. E se caso a formação adicional não fosse suficiente, teria que ir aprendendo a atuar na prática. Com o passar dos anos, começaram a surgir cursos mais voltados para a área, embora não haja uma uniformização em sua formação e denominação.

O negociador internacional que atua em mercados internacionais é um profissional dinâmico, pró-ativo, hábil e competente para negociar em países e em mercados internacionais, com atitudes respeitadas e capacidade de compreender em ambientes de diversidade cultural, linguística, econômica, social, política e legal, utilizando as informações e o conhecimento com ética e competência na prática da arte e da técnica negocial e as estratégias de marketing internacional, buscando sempre fechar acordos e concretizar negócios que sejam satisfatórios para todos os lados que negociam.

Sabe-se que atuar profissionalmente no mercado internacional, especialmente na Negociação Internacional, é algo complexo, devido à diversidade cultural e linguística e ao sentido, aos significados e à significância assumida pela informação nos mais diferentes lugares. Soma-se a isso a competição que existe no mercado, que exige esforços estratégicos, inteligência e técnica, especialmente no marketing internacional e na negociação, além das demais áreas. As estratégias devem ser diferenciadas respeitando-se a realidade local, sem deixar de ser competitivas e sem esquecer a missão e os valores presentes no negócio e no exercício profissional. Nesse sentido, a organização precisa de um profissional negociador internacional que consiga atuar com Competência em Informação. A pergunta que surge após essa abordagem é se o negociador brasileiro que atua nos mercados internacionais está sendo competente em informação. Isso será respondido no decorrer do presente trabalho.

Nesse caso, competente em informação é, como afirmam Fidelis e Barbosa (2013, p.8), o profissional com elevado padrão de Competência em Informação, que relaciona seu desempenho com o desempenho organizacional e promove a melhoria pela aprendizagem e a automotivação por meio da utilização da informação organizacional para melhorar seu desempenho e o da organização.

Quanto ao ato de negociar, segundo Nosé Júnior (2005, p. 239), trata-se de uma arte com técnica já imortalizada. Tem maior complexidade quando se trata de negociações internacionais. "As pessoas negociam para obter melhores resultados para si mesmas ou, no caso da Negociação Internacional, para a empresa ou para o país." Para Garcia-Lomas e Churrua (2002, p. 13-4), seis são as diferenças fundamentais que diferenciam a atuação do negociador nacional para a atuação do negociador internacional, a saber:

- As Negociações Internacionais tendem a ser mais longas e complexas, fato que exige perseverança, paciência e preparação;
- As informações, de um lado, sobre a outra parte são em menor quantidade e mais difíceis de obter do que as informações sobre si, pois faz parte das estratégias de negociação não compartilhar todas as informações instantaneamente, mas ir compartilhando estrategicamente cada informação no seu momento certo na negociação, o que gera incertezas e certa cautela;
- Pode haver desequilíbrio por causa do tamanho da empresa, da condição econômica do país ou do preparo dos negociadores;

- O marco legal do contrato, de tributos e de normas é distinto, o que torna o processo mais complexo, fato que pode retardar a evolução dos negócios;
- Mais incerteza e maior risco estão presentes, especialmente, porque, em alguns países, existe certa instabilidade econômica, financeira e política;
- As diferenças culturais, como idioma, conceito de tempo, formas de fazer concessões, normas e protocolos dificultam o entendimento entre as partes.

Segundo os autores, para ser negociador internacional eficaz, é necessário compreender essas diferenças e saber se adaptar a elas da forma mais vantajosa possível (GARCIA-LOMAS; CHURRUCA, 2002). Isso envolve negociar internacionalmente utilizando-se de estratégia, planejamento e técnicas de negociação e marketing internacional, sempre levando em conta o contexto da diversidade cultural.

Thompson (2009) refere que as Negociações Internacionais são processos negociais que acontecem entre partes que têm algo em comum a negociar e devem saber superar as barreiras advindas do ambiente negocial que envolve pessoas de culturas e países diferentes. Para isso, o foco deve ser o acordo, buscando ser cordial e tolerante com as "diferenças que surgem nos níveis comportamentais interpessoais e que são manifestações de diferenças sociais e institucionais" fruto de o quanto a cultura de determinado local está enraizada na pessoa, na organização ou na equipe envolvida na negociação. A regra deve ser o respeito mútuo, o foco, o esforço para o acordo, para o que é interesse mútuo, e o princípio deve ser o de que as diferenças não devem comprometer o objetivo principal do que está sendo negociado.

Para os negociadores internacionais, a área mais visível e consolidada para atuarem profissionalmente é o comércio exterior, por causa de sua tradição. Mas o campo de atuação de um negociador internacional não se resume ao comércio exterior. Essa não é apenas uma realidade brasileira, mas de empresas do mundo todo, inclusive as de pequeno e de médio porte, que estão entrando cada vez mais no mercado internacional graças às muitas facilidades de acesso oriundas dos "avanços nas áreas de comunicação, transporte, logística, finanças internacionais e as agressivas estratégias de comércio exterior e marketing, patrocinadas por políticas oficiais de diversos países" (KUHN, 2004, p.17).

Outra área que se pode destacar e que vem crescendo no Brasil é o turismo internacional emissor e receptor e que envolve a promoção de eventos

internacionais. Essas também são formas de comercializar os serviços de um país para outro. Essa é uma importante área de atuação profissional e de relevantes resultados na Conta Serviços do Balanço de Pagamentos. Em alguns países, como os do Caribe, mais da metade de seu PIB envolve a área do Turismo, portanto essa pode ser uma atividade muito importante. Convém destacar, ainda, outros, importantes campos de atuação, como o Direito Internacional (que envolve a negociação de acordos comerciais e contratos internacionais, entre outros); a área de investimentos internacionais (emissão e atração de capital, internacionalização de empresas, investimentos diretos externos); e negociações de padronização de produtos, serviços e processos, entre outros.

Com a evolução dos negócios internacionais, segundo Garcia-Lomas e Churruca (2002), já no início do Século XXI, por exemplo, o comércio exterior atingiu cifras de 6,2 bilhões de dólares, enquanto os investimentos estrangeiros passavam de 1,3 bilhões de dólares. Isso significa, que diariamente, aumenta o volume de Negociações Internacionais, com milhares de acordos diários referentes à compra e à venda de mercadorias, prestação de serviços, transferência de tecnologia, formação de *joint venture* e demais formas de negócios internacionais. E os negociadores internacionais atuam nela diariamente, não para ter mais vantagem, mas para estabelecer o melhor acordo, que satisfaça a ambas as partes, para garantir que se crie, mantenha-se e se desenvolva uma relação comercial internacional duradoura, e se possível, crescente. Com o crescimento dos mercados e das negociações, aumentaram os espaços de atuação para quem está nesse mercado e para os novos profissionais que ingressam na área. Porém também aumenta o nível de exigência e de profissionalismo por mais competitividade que se estabelece.

Na Economia, um momento marcante que simboliza o fortalecimento dos negócios e das Negociações Internacionais é o período das grandes navegações, cujo ponto marcante foram o mercantilismo e o fortalecimento das burguesias locais. Nesse período, fortaleceram-se as trocas entre as nações, os portos e os comércios próximos deles, especialmente no Mediterrâneo. A busca por especiarias na Ásia e a descoberta das Américas também são marcantes e simbolizam a saída do seu local para fazer negociações além-mar. Posteriormente, com a Revolução Industrial e as teorias das vantagens absolutas, de Adam Smith, e das vantagens comparativas, de David Ricardo, os negócios internacionais passaram a ter um

respaldo teórico, que justificou as negociações entre os mercados internacionais, e o comércio internacional cresceu rapidamente, sob a tutela e a liderança da Inglaterra até o final do Século XIX (MAIA, 2003; SMITH, 1996).

Na primeira metade do Século XX, especialmente por causa das guerras mundiais e da crise de 1929, esse comércio internacional se retraiu em certo ponto. Ainda no Século XX, surgiram outras teorias que defendiam os negócios internacionais para enfrentar os nacionalistas que defendiam o fechamento da economia do país para privilegiar as indústrias locais. A teoria HO (Heckscher-Ohlin) é uma delas, dentre muitas. Paralelamente a isso, na segunda metade do Século XX, começou um movimento integracionista, de formação de blocos, acordos bilaterais e multilaterais, que resultou no Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT), e, posteriormente, na Organização Mundial do Comércio (OMC) (MAIA, 2003).

A ideia do mercado global e dos negócios internacionais se fortaleceu e não parou mais de crescer, a tal ponto, que o comércio internacional, a partir de então, cresceu em uma proporção maior do que o PIB mundial, o que significa que estamos negociando mais entre os povos, mesmo que continuemos a produzir semelhantemente. Isso culminou com o que atualmente se denomina de globalização, embora muitos autores prefiram chamar de mundialização. Isso significa que o mercado passou a determinar as regras, mas a tutela ainda está nos governos e nos órgãos mundiais de controle. Se fosse globalização plena, não existiriam mais barreiras para a livre circulação de todos os fatores de produção (inclusive o trabalho), das mercadorias e dos serviços. Isso, na verdade, ainda não ocorre porque os governos ainda restringem e controlam tal circulação plena.

Mesmo assim, as Negociações Internacionais e o comércio internacional cresceram muito nesse período. Concomitantemente, outras áreas despertaram para essa perspectiva: o Turismo, por exemplo, percebeu que poderia fazer sua atividade ser mais exitosa, dando-lhe também a perspectiva internacional. Com o crescimento das Negociações Internacionais e do comércio entre as nações, cresceu a necessidade de contratos internacionais e negociações entre países para fortalecer e consolidar as regras desses negócios e fortalecer a área do direito internacional e das relações internacionais. Mas, especialmente, fortaleceu-se a área do comércio exterior, que, até então, não tinha formação específica, e outros cursos, como Administração, foram criando habilitações voltadas para o comércio

exterior, para atender a esse novo espaço no mercado para os profissionais. Todas essas profissões que começavam a se adaptar a esse novo espaço no mercado internacional que surgia, na verdade, visavam formar seus profissionais com competência para serem, a partir de então, negociadores internacionais.

O novo espaço que surgiu como oportunidade para os profissionais de Negociações Internacionais atuarem se evidencia ao se observarem os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2016), que apontam para o crescimento vertiginoso do comércio internacional nas últimas décadas. A abertura comercial dos países no pós-guerra e a retomada das ideias de livre mercado (anos 80) e de globalização (anos 90) intensificaram esse processo. Dados demonstram que, exceto pequenas oscilações anuais decorrentes de crises econômicas pontuais, as exportações mundiais, que eram de 57 bilhões de dólares, em 1950, passaram de trilhão em 1977 (1,086 trilhões de dólares). No início dos anos 90, o volume do comércio internacional já havia triplicado (acima dos três trilhões de dólares). Enquanto, no início do novo milênio, o volume passava dos seis trilhões de dólares (US\$ 6,21tri), em 2010, já chegava a quase 15 trilhões de dólares (US\$ 14,89 tri), e em 2014, passou de 18,4 trilhões de dólares. Um crescimento de 1.700% em menos de 40 anos, ou de 32.300% em 64 anos (1950 a 2014).

Se comparado o acumulado do crescimento do PIB mundial (produção de riqueza total) com o volume dessa riqueza que é negociada internacionalmente, percebe-se, claramente, que, a partir dos anos 80 do Século XX, os negócios internacionais cresceram mais que o dobro das riquezas produzidas. Ou seja, crescem muito mais do que a produção de riqueza, o que demonstra o crescimento crescente do espaço para os negociadores internacionais no mercado. Nesse período, dobrou-se a produção da riqueza mundial e triplicaram-se os negócios internacionais (MDIC, 2016), pois, além de produzir mais, está se buscando trocar melhor para melhorar o resultado global do uso de bens e serviços na sociedade mundial.

No Brasil, embora num ritmo um pouco mais lento, o crescimento também foi evidente. Segundo Behrends (2006, p.26), a "atividade de comércio exterior, no contexto das empresas brasileiras, consolidou-se a partir de 1967. Até essa data, o Brasil vendia, basicamente, produtos primários". Segundo o autor, em 1968, o Governo Federal criou políticas de estímulo para as vendas externas, especialmente de manufaturados. A partir de então, cresceram muito as exportações e as

importações de produtos "não agrícolas" no país, se comparado com os períodos anteriores. Mas, segundo o autor, "ainda estamos distantes quanto à participação do total das exportações em relação ao total da nossa economia [...]. Observa-se claramente uma forte concentração de grandes e médias empresas no volume de exportações" (BEHRENDT, 2006, p.26).

Dados do MDIC (2016) demonstram que tanto o volume brasileiro importado quanto o exportado têm apresentado uma tendência crescente permanente -exceto em alguns anos de crise, quando houve alguma oscilação- e vem crescendo acima do PIB. Em 1950, o volume do comércio exterior brasileiro (exportação mais importação) era de 2,3 bilhões de dólares (15,3% do PIB), e em 1980 o valor do comércio exterior brasileiro já chegava a 43 bilhões de dólares (18,1% do PIB). Enquanto, no mundo, o comércio internacional representava 17,4% do PIB mundial, em 1980. Em 2015, o comércio exterior brasileiro atingiu cifras de 352 bilhões de dólares, o que representa 19,9% do PIB Brasileiro, enquanto, nesse mesmo ano, o comércio mundial representou 22,3% do PIB mundial.

Esses dados do MDIC (2016) demonstram um crescimento relevante dos negócios internacionais feitos pelo Brasil, mas não no mesmo ritmo de crescimento mundial na área, que representava 17,4%, em 1980, e passou para 22,3% do PIB mundial em 2015 (no Brasil, era de 18,1%, em 1980, e passou para 19,9% em 2015). Mesmo assim, é relevante perceber que, exceto no final dos anos 50, o comércio exterior brasileiro sempre teve um crescimento anual superior ao do PIB brasileiro. Isso significa que, mesmo que a economia nacional esteja produzindo menos ou em crise, os negócios internacionais (ora exportação, ora importação, ou ambos) não pararam. Ou seja, no Brasil, o ritmo de crescimento do comércio exterior também é superior ao crescimento da produção de riquezas (PIB). (MDIC, 2016)

Apesar disso, o Brasil é considerado um país fechado economicamente para o mercado externo, uma vez que seu volume de negócios com o mercado externo está em torno dos 20% em relação ao PIB nacional, enquanto vários países (por exemplo, a Coreia do Sul e outros) já têm mais de 50% de seu PIB envolvido no comércio exterior. Em 2014, o Brasil participou com 1,22% das exportações mundiais e com 1,25% das importações mundiais (MDIC, 2016). Mesmo sendo, segundo dados do FMI (2016) a nona economia do mundo com um PIB de 1,77 trilhões de dólares, de um PIB mundial de 73,17 trilhões, ou seja, 2,42% do total da riqueza produzida no mundo, ainda estamos na casa de 1% do comércio

internacional. Isso significa que, ao menos para ter coerência proporcional do PIB em relação ao comércio internacional do Brasil em relação ao mundo, devemos dobrar o comércio exterior que atualmente praticamos. Então, está em aberto um espaço amplo a conquistar pelo Brasil no mercado externo, e os negociadores internacionais é que farão isso.

Afinal, em um mercado competitivo, como o mercado internacional mundialmente, por exemplo, o caso do comércio exterior envolve negociações e ações de marketing internacional, pautadas em Competência em Informação e em um olhar interdisciplinar. Entende-se que algo precisa ser feito, já que sabemos que o Brasil está entre as dez maiores economias do mundo (PIB), mas, ao mesmo tempo, não está nem entre os vinte maiores países exportadores ou importadores do mundo (MDIC, 2016; FMI, 2015).

O desafio para os negociadores internacionais brasileiros é de conseguirem conquistar esse espaço para o Brasil no mercado internacional. Farão isso com técnicas e táticas de Negociação Internacional, no dia a dia da atuação profissional, com estratégias adequadas, através do chamado planejamento do marketing internacional. Para Carnier (1996), o Marketing Internacional se assemelha na essência teórica da base conceitual da teoria de marketing. A diferença é que, ao pensar nas estratégias e ao executar o marketing na área internacional, o profissional perceberá que "as variáveis não controláveis do composto mercadológico possuem diferenças muito mais acentuadas do que aquelas estudadas no ambiente do mercado interno" (CARNIER, 1996, p.102).

Assim, um profissional que quiser atuar nesse mercado terá que ter uma base sólida de conhecimento e saber como lidar com a informação nesses diferentes contextos. Sobressaem-se, então, a contribuição da Ciência da Informação como a que estuda a informação como seu objeto; a Gestão da Informação e do Conhecimento como uma de suas áreas; e a Competência em Informação como requisito necessário a essa atuação. Isso vem ao encontro da atuação profissional dos negociadores internacionais que precisam, diariamente, trabalhar com desafios complexos, que exigem muito preparo e informação, tendo em vista a diversidade cultural, econômica, política, social, jurídica e informacional do mercado internacional. Um profissional competente, munido de conhecimento, pois é o conhecimento que forma a competência.

Entende-se, nesse caso, Competência em Informação na perspectiva do "*For All Program* (IFAP) da UNESCO". Ou seja, como a capacidade das pessoas de reconhecerem suas necessidades de informação; de saber localizar e avaliar a qualidade da informação e armazenar e recuperar informações, saber usá-la com eficácia e com ética e, por fim, saber aplicá-las para criar e comunicar conhecimentos (VITORINO, 2016).

Essa Competência em Informação tem relação direta com a área da Gestão da Informação e a do Conhecimento, pois envolve competência para lidar com fluxos formais e informais de informação e seu uso adequado. Para Santos e Valentim (2014), os fluxos formais e informais de informação são estratégicos para garantir as ações que viabilizam a adaptação de processos, atividades e tarefas. Esses fluxos devem se reatualizar continuamente por meio das ações desenvolvidas. Para que isso aconteça eficientemente, é necessário ter Competência em Informação, numa perspectiva dos fluxos formais e dos fluxos informais de informação e conhecimento. Dessa forma, os atores envolvidos (nesse caso, os negociadores) compreenderão bem mais as mudanças ocorridas, sentir-se-ão mais seguros para tomar decisões e poderão atuar com mais eficiência, acessando, usando e reutilizando a informação. Assim, poderão ser inovadores, ampliar a aprendizagem e promover o compartilhamento de informações e de conhecimentos, sempre que isso seja interessante para o processo negocial.

O problema informacional do negociar está relacionado a saber quais as informações de que precisa para atuar, o que envolve a necessidade, o uso das tecnologias adequadas e das fontes corretas para encontrar tais informações, sua capacidade de selecionar as informações relevantes e entendê-las da forma adequada para utilizá-las de forma pertinente, considerando que o profissional negociador internacional atua num ambiente que envolve pessoas, e que elas têm sentimentos; que o marketing reflete o comportamento e a cultura das pessoas, suas disposições e anseios; que a negociação utiliza-se de técnicas comportamentais e de compartilhamento estratégico e que o nível de competitividade está cada vez mais acirrado. Pode-se dizer que, nesse ambiente, a informação e o conhecimento tornaram-se diferenciais imprescindíveis. Assim, a negociação, em suas diversas áreas, incluindo a atuação internacional, precisa de Competência em Informação para atender às exigências cada vez mais profundas inerentes à Sociedade da

Informação e ao mercado onde atuam, em que a informação se torna o principal recurso e passa a existir em excesso.

Atualmente, já existem, no Brasil, por exemplo, os Cursos de Bacharelado em Comércio Exterior, Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, Tecnólogo em Comércio Exterior e Pós-graduação em Comércio Exterior, Mercados Internacionais, Internacionalização de Empresas e Negócios, Finanças Internacionais, Investimentos Diretos Externos, Eventos Internacionais, entre outros. Mas quem exerce a profissão não tem, necessariamente, uma das formações específicas mencionadas e pode ter formação indireta, mas que o vincula à área, como, por exemplo: Bacharelado em Administração – na linha de Comércio Internacional; Relações Internacionais - linha de Negócios Internacionais; Direito - linha Direito Internacional; Economia - linha de Economia Internacional; Secretariado Bilíngue e Turismo - linha Turismo Internacional receptivo e emissivo; Contabilidade - linha de Contabilidade Internacional e Letras - Língua Estrangeira, Engenharia, entre outros.

O profissional que atua como negociador em mercados internacionais focará basicamente duas linhas: 1) a atração de negócios e investimentos no exterior (investimentos estrangeiros diretos, transferência de tecnologia, marcas e patentes, etc.), busca de fornecedores, atração de eventos, busca de investimentos ou clientes internacionais para virem ao Brasil; ou 2) a conquista de mercado no exterior para produtos e serviços de organizações e profissionais brasileiros. Tanto para os que querem vender e os que querem atuar ou consumir algo no/do/para o exterior quanto para os que desejam investir.

O negociador internacional é o mediador nesse processo. É quem aproxima o demandante de algo do seu ofertante, fazendo isso num contexto internacional. O foco do negociador consiste em conseguir o melhor acordo e concretizar o negócio. Para isso, os profissionais utilizarão informações e conhecimentos em negociação e marketing aplicados a cada caso. Nesse caso, a negociação e o marketing serão internacionais. Convém enfatizar que, para negociar e utilizar estratégias de marketing, no contexto dos mercados internacionais, esse profissional deverá ter conhecimento em língua que facilite o negócio em questão. É preciso, ainda, considerar a diversidade cultural, a legislação dos países envolvidos, os contextos geopolíticos em jogo, a situação econômica das organizações interessadas

envolvidas e dos países e tantas outras questões. Tudo envolve conhecimento e informação que devem ser competentemente buscadas, usadas e gerenciadas.

Assim, esta pesquisa tem como **objeto de estudo** a Competência em Informação necessária para a atuação profissional dos negociadores em mercados internacionais. Para estudá-lo, reportou-se à Competência em Informação e sua contribuição dentro da grande área da Gestão da Informação e do Conhecimento. Evidente que também se deve discutir sobre a profissão de negociador e a Negociação Internacional para um estudo dessa magnitude.

Como **problematização**, pode-se afirmar que o desempenho das Negociações Internacionais do Brasil ainda não tem colocado o Brasil em destaque em nenhuma das grandes atividades do mercado internacional. Cita-se, como exemplo, o fato de o país ser, em 2016, a nona economia do mundo e estar apenas na posição 29^a do comércio exterior mundial e participado com apenas 1% dessa atividade (FMI, 2016; COMEX DO BRASIL, 2016); bem como no turismo em que ocupava a posição 51 e, com a Copa do Mundo e as Olimpíadas atuando para atrair e divulgar o Brasil no exterior, em 2015, o país passou a ocupar a posição 28 do ranking mundial do turismo (EMBRATUR, 2016). Mas ainda é pouco, considerando ser o país uma das dez maiores economias do mundo.

Com base nas concepções atuais do marketing, de que é necessário estabelecer relacionamentos e entender que o consumidor é quem dá o verdadeiro valor ao produto (cocriação de valor), pode-se concluir que esse consumidor, por enquanto, não está "valorizando" o produto ou o serviço brasileiro, ou o Brasil não está estabelecendo o relacionamento adequado (VARGO; LUSCH, 2004; 2011; GRÖNROSS, 1994, 2006). Isso pode estar acontecendo porque ele foi informado indevida ou inadequadamente, ou, o que ainda é pior, possivelmente não foi informado. Assim, o papel do negociador internacional é o de estar preparado para compartilhar informações e ter o conhecimento adequado para que erros desse porte não aconteçam. Isso novamente remete à importância de esse profissional ser competente em informação.

Os negociadores internacionais sempre existiram e atuaram, mas, no Brasil, a atenção mais especial para o mercado externo é recente, visto que o Brasil só começou a promover a abertura comercial para os mercados internacionais mais fortemente a partir do Governo Collor (1990). Automaticamente, a necessidade de mais profissionais nessa área só foi percebida com mais ênfase a contar daquela

época. Acredita-se que, para melhorar a atuação dos profissionais e do Brasil, na área, além de políticas públicas e da melhoria da competitividade das organizações e dos produtos e serviços que ofereceremos, é necessário também um olhar para o profissional negociador internacional, que deve atuar como um profissional da informação e ter Competência em Informação para exercer sua profissão com mais segurança dos argumentos para a negociação.

Convém enfatizar que um profissional da área de Negociações Internacionais precisa de formação profissional inicial antes de atuar, mas isso não dispensa a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de Competência em Informação para que, durante sua atuação, esteja apto a atuar com eficácia e efetividade, tanto no marketing internacional quanto nas Negociações Internacionais. Não basta uma boa escola de formação profissional se o profissional que atuará na área não tiver uma ação proativa permanente e persiga incansavelmente a Competência em Informação e a atualização.

Os cursos que formam os profissionais não têm esse foco, no máximo, subitens de disciplina que trabalham a importância da informação de forma indireta, e o profissional acaba atuando no mercado tendo que aprender no dia a dia como atuar nesse contexto e, nem sempre, os resultados são satisfatórios. Esse foco no profissional que trabalha na perspectiva da informação e do conhecimento e precisa da Competência em Informação pode ser a guinada rumo ao maior desenvolvimento dos profissionais negociadores internacionais e do mercado brasileiro no mercado internacional.

Em processos de negociação, nem sempre, o fluxo das informações e seu compartilhamento ocorrem de modo satisfatório, em quantidade suficiente e em tempo hábil, para promover a tomada de decisão no tempo certo e alcançar os resultados propostos. Isso pode se agravar se o negociador, que deve tomar decisões, não tem Competência em Informação para tomar tal decisão típica da atividade comercial em sua atuação profissional, a partir das informações disponíveis.

Segundo Alcará *et al.* (2009), o compartilhamento das informações só será pleno quando os objetivos forem claros, a linguagem empregada para classificar os tipos e as funções das informações for comum e a sociabilidade e a maximização da rede de contatos aumentarem. Os autores entendem que a existência de diferenças culturais, de geração, de interesses, de preferências, de métodos e de níveis hierárquicos faz com que as barreiras se intensifiquem e, às vezes, pareçam

intransponíveis, pois não é uma situação tradicional de fluxo e compartilhamento de informações. Nas negociações internacionais, isso acontece, especialmente, porque o compartilhamento é estratégico em um contexto intercultural em que a informação pode assumir significado distinto, não uniforme e, muitas vezes, não comparável, fruto da diversidade cultural e linguística.

Em sua atuação, o negociador internacional que é comprometido com as relações de longo prazo busca a relação ganha-ganha, em que o outro lado que negocia não é um adversário a ser vencido, mas parceiro de negócios, e a outra ponta necessária na relação. Por isso esse negociador tende a compartilhar informações, de forma estratégica, eficiente, inteligente, correta e suficiente com o outro negociador, para criar um ambiente de confiança, respeito e reciprocidade.

Quanto ao correto e suficiente compartilhamento de informações, segundo Ipe (2003), muitos são os motivos que promovem ou dificultam o compartilhamento das informações. Podem ser fatores internos, poder e reciprocidade, ou externos, relacionamento e recompensa. O autor afirma que quem compartilha, antes de fazê-lo, deverá avaliar o valor da informação e do conhecimento que está em questão, o que ganha e o que perde compartilhando, e isso gerará a oportunidade de compartilhar e a motivação para tal. Já para Faoro e Oliveira (2014, p. 114), o compartilhamento de informações e de conhecimentos auxilia pessoas e empresas, pois é por meio disso que se difunde "o *know-how* obtido pelas experiências dos colaboradores e parceiros ao longo do tempo". Ainda segundo Faoro e Oliveira (2014, p.1), "o compartilhamento do conhecimento pode ser ainda mais relevante para empresas que atuam globalmente como, por exemplo, as que utilizam times distribuídos geograficamente ou que exportam seus produtos."

Tais argumentos reforçam o quanto áreas como a da Negociação Internacional, da Ciência da Informação, da Gestão da Informação e do Conhecimento, especialmente em sua relação com a Competência em Informação podem e devem interagir de forma interdisciplinar específica e generalista. Inclusive já têm surgido áreas interdisciplinares como, por exemplo, as de Marketing Informacional, Gestão Estratégica da Informação, Economia da Informação e a própria Gestão da Informação e do Conhecimento e outras, que caminham nessa direção de interação entre áreas ou disciplinas. Essa é uma demonstração de que as pessoas estão percebendo que essa integração pode trazer importantes contribuições e é necessária. O desafio agora é de contribuir para aproximar as

áreas de atuação voltadas para a negociação em mercado internacional da Ciência da Informação e suas subáreas.

Considera-se como corrente teórica ou subárea, nesse caso, os “programas de pesquisa’, tal como trabalhado por González de Gómez (2000): campos delimitados de pesquisa relacionados a determinados conceitos, teorias e métodos próprios.” Araújo (2014) assevera que se podem sistematizar as correntes teóricas ou subáreas que compõem a Ciência da Informação, considerando o tempo do seu surgimento, e “sistematizadas conforme a perspectiva a partir da qual fornecem instrumentos e modelos para o estudo dos fenômenos informacionais” (ARAÚJO, 2014, p. 58). Mas lembra de que não se pode ignorar que “sempre é possível se pensar em outras clivagens, outras caracterizações e divisões dentro do campo da informação” (ARAÚJO, 2014, p. 58). Dentro dessa perspectiva, esse autor chegou a uma síntese de seis subáreas na Ciência da Informação: “os fluxos da informação científica, a representação e a recuperação da informação, os estudos de usuários, a Gestão da Informação e do Conhecimento, a economia política da informação e os estudos métricos da informação” (ARAÚJO, 2014, p. 58).

Esta tese é um estudo que se contextualiza na subárea Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), sobretudo, na Competência em Informação (COINFO). Isso porque, segundo Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014), a Competência em Informação, a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) são temas interligados, semelhantes nas etapas dos modelos e têm relação próxima com a melhora do aproveitamento e do entendimento, visando ao acesso, ao uso, ao gerenciamento (GI), à apropriação, à construção e ao compartilhamento da informação (GC). Carvalho, Costa e Loureiro (2002) e Costa e Krucken (2004) asseveram que a Gestão do Conhecimento (GC) envolve atividades como a gestão de competências e o mapeamento de competências.

Nos paradigmas da Ciência da Informação, que Capurro (2003) classifica como físico, cognitivo ou social, esta tese pode ser considerada como um estudo inserido no paradigma social, pois, segundo o autor, no paradigma social, as teorias se entrecruzam, enredam-se e se tramam para formar diversos estudos e conceitos de informação, apesar da complexidade envolvida, levando em conta a relação com a realidade social e natural envolvida.

Por essa razão, foi definida a seguinte **questão da pesquisa**: *Quais são as competências em informação aplicadas à atuação profissional dos negociadores em mercados internacionais?*

O **pressuposto** é de que o negociador que atua nos mercados internacionais, devido à complexidade de sua profissão e a o quanto de informação está em jogo na sua atuação, precisa ter uma base de conhecimento sólida e abrangente, capacidade para usar a informação e ser um trabalhador do conhecimento competente em informação. No decorrer da pesquisa, isso será verificado.

A **justificativa** que norteou a escolha do tema desta pesquisa adveio de anos acompanhando, estudando e trabalhando em áreas ligadas, direta e indiretamente, às Negociações Internacionais. Tanto nos estudos da Graduação em Economia e em Administração, quanto da Especialização em Comércio Exterior e no Mestrado em Economia, a atenção especial recaía, de uma forma ou de outra, sobre essas áreas internacionais. Pôde-se perceber que a informação era relevante em cada uma delas. No histórico de docência, por ter transitado em várias áreas, especialmente na de Economia e na de Administração. No entanto, sempre, de um modo ou de outro, acabava por atuar mais fortemente nas disciplinas e pesquisas voltadas para a área internacional e para as negociações. Mais uma vez, percebia-se a importância da informação e da Gestão da Informação e do Conhecimento também nesses assuntos.

Para a área da negociação, o despertar foi ainda muito jovem, devido às diversas situações em que a vida nos coloca e nos obriga a negociar e porque, na primeira organização, teve-se a oportunidade de trabalhar, dentre as muitas atividades desenvolvidas, na área de atendimento e de vendas e, em outro, na área de compras. Isso permitiu ver os dois lados da negociação, fato que fortaleceu esse contato e o gosto pela área. As Negociações Internacionais foram, também, aos poucos, despertando o interesse, e instigaram a estudar mais sobre o tema. Novamente, em todos esses temas, a informação tem papel destacado. Por isso me interessei em estudar mais o papel da informação e do conhecimento e sua gestão e como o profissional deve atuar na atual sociedade que a informação predomina. Então, seria preciso focar na nova etapa de aprimoramento (doutorado) na Ciência da Informação, e essa foi uma escolha acertada.

Era necessário entender mais a Ciência da Informação, como se dá a Gestão da Informação e do Conhecimento, que atributos fazem um profissional ser

competente em informação na atual sociedade, onde a informação passou a ser o principal recurso, e as TICs/TDIs passaram a fazer parte do dia a dia profissional, e o quanto são relevantes para lidar com a informação. Cursar o Doutorado em Ciência da Informação foi relevante, pois permitiu um olhar mais criterioso, abrangente e científico em toda essa perspectiva.

Pôde-se perceber o quanto é importante e urgente focar no aprimoramento dos profissionais negociadores do Brasil que atuam no exterior, na perspectiva da Competência em Informação. Ou seja, a Negociação Internacional, como uma área de atuação, ainda está em processo de aprofundamento, aperfeiçoamento e aprimoramento no Brasil. Então, são cada vez mais relevantes as redes de relacionamentos e de trocas de informações nessa área. É nesse contexto em que ganha em importância a reflexão sobre como consolidá-la e garantir que nossos negociadores tenham êxito internacional, sendo competentes em sua profissão, que está cada vez mais inserida no mundo da informação em um contexto de interculturalidade.

Por essa razão, acredita-se ser relevante discutir sobre o profissional negociador que atua nos mercados internacionais de um modo diferente do habitual: num contexto da Competência em Informação. Pretende-se, então, entender o negociador em um contexto de trabalhador ou engenheiro do conhecimento (CHOO, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que tem alguma semelhança com o que a Ciência da Informação também denomina de profissional da informação. Todavia, no Brasil, a nomenclatura de profissional da informação, por legislação, é reserva de mercado para bibliotecários e áreas afins. Por isso, nesse caso, não se está referindo a esse contexto de atuação que envolve a reserva de mercado, mas ao profissional da informação aplicado a uma área de atuação específica (como a negociação internacional), que exige competência em informação. Trata-se de uma situação semelhante à do profissional formado em Administração, que tem por lei a reserva de mercado para atuar como gestor e administrador. Todavia, nas situações de gestão aplicada a algo específico (gestão de escola, gestão de enfermagem, dentre outros), quem fará a gestão não é o administrador, mas alguém que tem formação específica para esse fim (pedagogo, enfermeiro, dentre outros).

Esse trabalhador ou engenheiro do conhecimento é entendido, aqui, na mesma perspectiva em que Targino (2000) entende o contexto onde está inserido o profissional da informação. Ou seja, como um profissional que emergiu ou se

reconfigurou no mesmo ritmo que surgiu e se reconfigurou na sociedade atual a ponto de chamá-la de Sociedade da Informação. Essa Sociedade "apoia-se no avanço tecnológico, intimamente vinculado ao processo de globalização nos moldes atuais, porquanto a globalização pressupõe, irremediavelmente, acesso às novas tecnologias de informação e de comunicação" (TARGINO, 2000, p.63).

Por isso o negociador internacional, também inserido nesse contexto, além de entender de TICs/TDIs, precisa ser um trabalhador do conhecimento competente em informação. O negociador internacional atua no mercado internacional e enfrenta, no seu dia a dia, as mudanças do contexto globalizante, incluindo as tais novas tecnologias da informação e comunicação decorrentes da Sociedade da Informação. É o ator principal da organização no ambiente internacional em que atua, representando-a e garantindo sua atuação internacional por meio da concretização de negócios internacionais nessa Sociedade da Informação. Então, precisa estar preparado para isso, o que envolve ser competente em informação.

A proposta desta tese é inovadora, porquanto visa potencializar o papel interdisciplinar da Ciência da Informação, trazer contribuições, sobretudo, em relação ao mercado internacional e, automaticamente, à atuação do negociador internacional, e entendê-lo como um profissional da informação com Competência em Informação. Não se trata apenas de contribuir com o estudo multidisciplinar (o que já é algo importante), mas também de agregar a essas áreas visão dinâmica, moderna e atualizada sobre o conhecimento e a informação, o que é uma característica inerente à Ciência da Informação.

Devido a essa inquietude, formularam-se os objetivos da tese. Quanto ao **objetivo geral**: *analisar as Competências em Informação aplicadas ao profissional negociador que atua nos mercados internacionais.*

Para alcançar tal objetivo, foram elencados os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Caracterizar o perfil geral dos profissionais negociadores que atuam nos mercados internacionais;
- b) Identificar as Competências em Informação aplicadas ao exercício da profissão de negociador internacional, com base na literatura pertinente;
- c) Conhecer as Competências em Informação dos negociadores internacionais em atuação;

d) Propor um modelo de Competência em Informação aos negociadores internacionais baseadas na literatura e na *expertise* de atuação.

Para executar os objetivos b e c, este estudo optou por utilizar o modelo de Competência em Informação de Bruce (1997), com suas sete categorias: concepção da: (1) tecnologia da informação, (2) fontes de informação, (3) processo de informação, (4) controle da informação, (5) construção do conhecimento, (6) expansão do conhecimento e (7) sabedoria.

No que diz respeito à estrutura, esta tese foi dividida em oito sessões. Na primeira, está a introdução; na segunda, apresentam-se considerações a respeito da Gestão da Informação e do Conhecimento; na terceira, sobre Competência em Informação; na quarta, faz-se uma abordagem acerca do profissional de Negociação Internacional e sua atuação; na quinta, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; na sexta, a análise dos resultados; na sétima, os construtos e as preposições e, na oitava, as considerações finais.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A abordagem sobre informação e conhecimento e sua gestão foi inserida com a intenção de contextualizar a Competência em Informação, especialmente pelo fato de esse tema estar no âmbito da área da Gestão da Informação e do Conhecimento e, por consequência, suas relações. Assim, inicialmente, discute-se sobre o conceito de informação e de conhecimento na concepção dos autores e, posteriormente, sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento. Finaliza-se este capítulo destacando a relação da Gestão da Informação e do Conhecimento com a Competência em Informação.

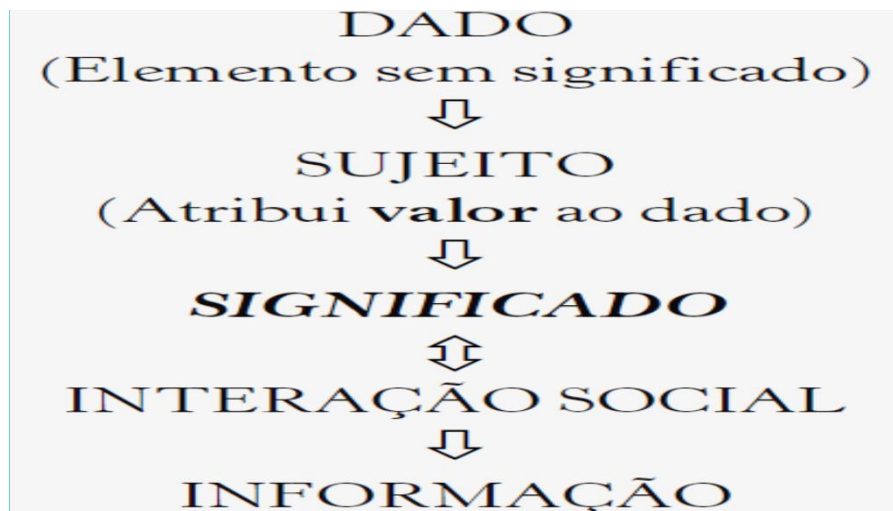
Sobre o conceito em informação, Lousada e Valentim referem que "vem do Latim *informare* e significa processo de se informar, ou seja, que tem por finalidade reduzir a incerteza e gerar novo conhecimento" (LOUSADA; VALENTIM, 2012, p.3). Já Buckland (1991) enuncia que existem três significados para o termo informação: informação como processo, informação como conhecimento e informação como coisa. A informação como processo se configura quando, depois que a pessoa é informada, o que ela sabe foi alterado de alguma forma. Nesse caso, a informação é o ato de informar, de comunicar conhecimento, de noticiar ou de revelar algo. A informação como conhecimento pode ser concebida na perspectiva de algo que foi incorporado, do saber ampliado, da incerteza que foi diminuída ou acrescida e da certeza que é intangível. A informação como coisa informa através de dados, documentos e demais objetos, que são informativos, comunicam, transmitem e instruem. Quando comunicamos o que sabemos em forma de escrita, por exemplo, transformamos a informação intangível em informação como coisa.

Mas a informação "como coisa" é contestada por vários autores, como Silva e Ribeiro (2008, p. 30-31), que asseveram:

A pretensa "coisificação" da informação é impossível porque por mais concretos e externos ao observador que sejam os "artefactos informacionais" (livros, periódicos, manuscritos etc.), eles são extensões do pensamento e da acção humana e social, contendo, por isso, uma margem variável de imprecisão e de representação subjectiva, sem que, contudo, tal margem inviabilize formas mais elaboradas de conhecimento.

Lousada e Valentim (2010) apresentam, a seguir, a evolução do dado para a informação, em que fica evidente que o dado é mais frio, mais "coisa representada", enquanto na informação existem dados, mas, junto com eles, há a significação, a valoração do sujeito e as interações sociais.

Figura 1 - Do dado à informação



Fonte: Lousada e Valentim (2010, p.363)

Partindo desse pressuposto, pode-se dizer que, ao que não é interpretado e ressignificado pelo sujeito pode ser dado qualquer outro significado, menos informação. Silva e Ribeiro (2008, p.37), ao tentar definir o termo informação, concluíram que ela é incompleta (ou não completa), pois se trata de um conjunto estruturado de "representações mentais codificadas (símbolos significantes) socialmente contextualizadas e passíveis de ser registradas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada."

Os autores tentaram conceituar o termo informação de forma mais ampla e concluíram que se distingue do conhecimento e da comunicação, mas não se separa de ambos, que não é substância indefinida e étera, mas fenômeno humano e social, passível de ser conhecido cientificamente. A informação não se reduz a um fato, notícia ou dado, porquanto englobam sentimentos, emoções, impressões humanas e sociais e se apresenta como um objeto para a Ciência. Pode ser conhecida ou desvendada em seu âmago, suas propriedades. Esse estudo do âmago, de forma metódica, é que legitima a existência de uma Ciência da Informação que se concentra em estudar propriedades do objeto ou do fenômeno

bem como o processo em que esse objeto ou fenômeno se transforma quando envolto em situações dinâmicas sociocomunicativas (SILVA; RIBEIRO, 2008).

Gutiérrez (2008, p. 39-42) **diferencia dado de informação e de conhecimento**. Para o autor, o dado é o suporte físico da informação, e a informação pode ser caracterizada como o conteúdo semântico dos dados derivado de uma chave de codificação, que não tem uma condição física ou material, mas conceitual. Essa chamada chave de codificação (código) é que associa o dado a certo conteúdo informativo, relacionado ao que ela informa. Segundo o autor, por exemplo, certo dado apresentado em forma de código - "BBVA: + 2,5" - de uma bolsa de valores expressa uma informação de que as ações de determinado banco subiram 2,5%. Já o conhecimento é definido pelo autor como "estados mentales de un individuo construido a partir de la asimilación de información y que regen las acciones del propio sujeto", que deve ser entendido como um tipo especial de estado mental do indivíduo e que tem uma série de características próprias. Esse estado mental é adquirido por meio da metabolização e da assimilação de informações na perspectiva semântica e serve como guia de atuação, conduta e tomada de decisão dos indivíduos. E vai mais além:

El conocimiento, a diferencia de los datos y de la información, se encuentra estrechamente relacionado con las acciones y las decisiones del sujeto que lo realiza; se llega, incluso, a poder evaluar ese conocimiento utilizando como indicadores esas acciones y decisiones. El conocimiento, además, es el factor crítico que permite la asimilación de nueva información - y la creación de nuevo conocimiento, por tanto - por parte del sujeto que lo posee y suele verse reestructurado continuamente por las entradas de nueva información asimilada.¹ (GUTIÉRREZ, 2008, p.43)

Conforme Choo (2003), a informação e o conhecimento são criados e empregados visando a três estratégias principais: interpretar informações; criar novos conhecimentos e processá-los, analisá-los e empreendê-los. O autor acrescenta que "o conhecimento é fluido, discutível, localizado e, portanto, difícil de controlar" (CHOO, 2003, p. 421), tendo em vista que o conhecimento que é real,

¹ O conhecimento, ao contrário dos dados e informações, está intimamente relacionado às ações e decisões do sujeito que o realiza; é possível inclusive avaliar esse conhecimento usando como indicadores tais ações e decisões. O conhecimento, além disso, é o fator crítico que permite a assimilação de novas informações -e, portanto, a criação de novos conhecimentos- por parte do sujeito que o possui e é continuamente reestruturado pela entrada de novas informações assimiladas.

válido e útil pode já ter sido considerado utópico, impossível, irreal e inútil, em algum momento, e ser considerado ultrapassado, inútil e desinteressante em outro.

Ainda nessa tentativa de diferenciar conhecimento de informação e dado, Gutiérrez (2008), além das próprias definições apresentadas, faz uma síntese de vários autores e conclui o que eles queriam afirmar usando algumas definições importantes:

- "Dato, información y conocimiento no son coceptos intercambiables" (p.49)
- "La frontera entre los datos, la información y el conocimiento es un espacio continuo difícil de compartimentar" (p.49).
- "Información = conjunto de datos organizados, agrupados o clasificados por un agente en categorías que los dotan de significado." (p.49)
- "Conocimiento = información que es asimilada por un individuo y que le permite actuar". (p.50).

Essa diferença também é apresentada, de forma ampliada, na Figura 2.

Figura 2 - Dado, informação, conhecimento, *insight* e sabedoria



Fonte: Adaptado de Clarke e Rollo (2001, p.208, apud PACHECO; VALENTIM, 2010, p.322)

Fica evidente que os dados são os agregados mais disponíveis ou produzidos pela sociedade e pelas organizações. Quando esse dado é processado, vira informação, e sua interpretação gera conhecimento explícito. O ato de pensar sobre informações e conhecimento explícito permite dar um passo além e criar conhecimentos através do conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é subjetivo e envolve conhecimento pela experiência (corpo),

conhecimento simultâneo (o aqui e o agora) e conhecimento prático ou analógico, enquanto o conhecimento explícito envolve conhecimento racional (mente), sequencial (lá e então) e digital ou teoria. O conhecimento explícito é declarativo, e o conhecimento tácito é processual.

No momento em que o ator significa o conhecimento, passa a ter os *insights*. Um ser humano que chega a um nível de interpretador de conhecimento, pensador e criador de conhecimento, significador, evolui para um patamar de sábio (sabedoria). A pirâmide deixa claro que, enquanto os dados existem em grande quantidade, o conhecimento, o *insight* e a sabedoria existem em quantidade bem menor, por ser o refino, o suprasumo do processo.

Não basta ter informações para decidir, é preciso que elas estejam aliadas ao conhecimento. "Para uma tomada de decisão mais acertada, o gestor necessita não só de informações relevantes, como também de conhecimento". Nisso se destaca o papel da Gestão da Informação e do Conhecimento (DUARTE; SILVA; COSTA., 2007, p. 98).

Araújo (2009; 2014) apresenta uma tentativa de síntese evolutiva do conceito de informação. Para ele, todas as correntes teóricas partem do pressuposto de que a informação é um "conteúdo objetivo", passível de ser inscrito nos mais diversos suportes e que pode, em vários casos, ser calculado, medido, transportado e armazenado. Esse conceito inicial se mostrou insuficiente devido à complexidade do fenômeno informação. Para atender a essa complexidade, um segundo momento da conceituação teórica das correntes do pensamento da área trouxe à tona uma perspectiva subjetiva, em que a informação é admitida como produto da interação dos dados, que são os registros materiais e o conhecimento dos sujeitos. Assim, só se aceita algo como informacional quando se conseguem alterar as estruturas e os níveis de conhecimento. Mesmo com essa perceptível evolução do segundo conceito comparado com o primeiro, ele ainda era insuficiente.

Uma terceira tentativa de conceituação defendeu a ideia de que a noção de informação é algo intersubjetivo. Araújo (2014; 2009) apresenta a posição de Bawden e de Robinson (2012), que identificam quatro conceitos de informação, numa espécie de divisão ou níveis: 1º) empírico, que engloba a transmissão física, mais próximo do conceito de "documento"; 2º) sintático, que envolve linguagens e códigos; 3º) semântico, que envolve os significados das mensagens; e 4º)

pragmático, o significado da mensagem para quem a recebe, considerando seu contexto particular.

Conjugando as contribuições dos diferentes autores, é possível concluir então que o primeiro conceito de informação na Ciência da Informação é mais restrito e está vinculado à sua dimensão material, física, sendo o fenômeno estudado a partir de uma perspectiva quantitativa e positivista. Nos anos seguintes, tomou corpo um conceito um pouco mais amplo voltado para a dimensão cognitiva, sendo informação algo associado à interação entre dados (aquilo que existe materialmente) e conhecimento (aquilo que está na mente dos sujeitos), e seu estudo relacionado à identificação de significados, interpretações. Por fim, as tendências contemporâneas implicam um grau maior de complexidade e abstração, com a inserção da informação no escopo da ação humana e no âmbito de contextos socioculturais concretos. (ARAÚJO, 2014, p.70)

Almeida Jr. (2009) vai, em parte, na "contramão" do que alguns autores definem como informação e exige um novo olhar sobre esse conceito, ao tentar, baseado em outros autores, conceituar a informação como criadora de conflitos, porque só eles teriam condições de transformar o conhecimento. Assim, a informação não existiria para dirimir dúvidas e eliminar incertezas, mas para reconstruir o conhecimento, já que elimina as certezas. Afinal, são as certezas que não admitem e não aceitam o que a questiona ou a contradiz. O conhecimento é visto, portanto, como humilde, que aceita o novo pela reconstrução, sem certezas absolutas e permanentes. Ser humilde é admitir que as certezas são momentâneas e mutáveis e, muitas vezes, nem existem. Nesse sentido, a informação é o desconhecido, algo que ainda não sabemos, que nos inquieta, que é buscada pelo indivíduo, mas depende do coletivo. O conhecimento também é coletivo. A informação é efêmera e pode se confirmar apenas para aquele momento, naquela condição específica. Ou seja, ela não existe *a priori*. É uma suspeita, algo de que nos aproximamos ou que tentamos identificar (ALMEIDA Jr., 2009).

O profissional da informação trabalha com uma quase-informação, algo aproximado, mas ainda incerto, que pode até ser chamado de protoinformação, que deve ser mediada para fazer sentido, e não, simplesmente, ser transferida ou disseminada, porque transferência é troca ou mudança de algo de um local para outro, portanto é um termo inapropriado para se usar para a informação, que não é simplesmente transportada nem deslocada. Ela se imbrica, integra-se, mistura-se ou se funde com o conhecimento, diluindo-se e transformando-o. A informação não é

mais vista de forma isolada, mas como algo pertencente ao conhecimento reconstruído (ALMEIDA Jr., 2009).

Esse argumento acima, guardadas as devidas proporções, indicam alguma semelhança com alguns pontos da teoria ator rede (TAR ou ATN), que tem como um dos expoentes Bruno Latour (2012, 1994), sem, todavia, em nada aprofundar esse tema. Esses pontos que indicam isso são as afirmações de que não se têm mais muitas certezas e que é difícil definir concretamente algo e, muito menos conceituar, porquanto conceituar é recortar. Isso quer dizer que há mais incertezas do que certezas, seguem-se rastros, suspeitas, fazem-se aproximações do que algo possa ser, logo, é difícil ter alguma certeza e, mais difícil ainda, certezas permanentes.

Para este estudo, e entendendo a complexidade que envolve os negociadores internacionais, acreditamos que é mais adequado o conceito de informação apresentado por Almeida Jr. (2009) já exposto, porque, em seu conceito, demonstra que é complexo definir informação. Isso se aplica também à Negociação Internacional, especialmente decorrente da diversidade cultural envolvida, porque o contexto da informação que o negociador internacional busca e usa para atuar está dentro de diversos contextos culturais (diversidade cultural). Portanto, estudar informação, nesse contexto, é complexo, exige aproximações e que se entendam os significados distintos devido à diversidade cultural envolvida. Essa informação é desconhecida e muda constantemente, porque as culturas e as sociedades vão mudando de comportamento também. Os negociadores se aproximam delas por meio de sua inquietação, tentando compreender bem mais sua significação, que se expressa de forma imbricada e efêmera e se aplica somente àquele caso. Isso exige que, nas novas inserções, nas novas compreensões, novas buscas sejam necessárias. Não é estática nem válida em longo prazo e exige que seja reconstruída sempre.

Quanto ao **conhecimento**, já se falava, especialmente, de um novo conhecimento, desde Aristóteles e Platão. No Ocidente, essa busca pelo conhecimento, sobretudo o que é entendido como Ciência, destacou-se a partir da metade do milênio passado em diante, com Galileu (1564-1642), Descartes (1596-1650), Newton (1643-1727), Locke (1632-1704), Kant (1724-1804), Comte (1798-1857), Hegel (1770-1831), Marx (1818-1883) e tantos outros. A instituição do método da dúvida e a corrida pela busca da certeza pela pesquisa e a ciência, como forma de construir conhecimento, defendido por Descarte (1996), em seu livro

‘Discurso do método’, são uma evidência da prioridade que o conhecimento científico teria, a partir de então, no mundo ocidental. A ideia de separar corpo e mente (dualismo), para dar ao "espírito" um atributo superior na geração do conhecimento em detrimento do corpo, direciona todo o pensamento racionalista posterior, fortalecido, depois, pelos pensamentos positivista e neopositivista.

HESSEN (2000, p.15) atribui a Jonh Locke o título de fundador da Teoria do Conhecimento como uma disciplina independente, por causa de seu livro *‘An Essay Concerning Human Understanding’*, de 1690, por tratar, "de modo sistemático, das questões referentes à origem, à essência e à certeza do conhecimento humano". Ainda segundo o autor, na filosofia continental, foi *Immanuel Kant* que "apareceu como o verdadeiro fundador da teoria do conhecimento". Já em *Fichte*, sucessor de Kant, essa teoria apareceu, pela primeira vez, com o nome de teoria da ciência.

Ao tentar definir conhecimento, Couto-Soares (2015) afirma que a epistemologia da filosofia do conhecimento está situada no que o autor chama de grande teia e que se estende desde a Antropologia, até a psicologia filosófica, as tradições culturais e científicas, em que se reúnem "o passado com o presente, o herdado com a inovação constante, uma teia complexa, mas muito mais esclarecedora e realista do que qualquer perspectiva redutora e monolítica do conhecer humano" (COUTO-SOARES, 2015, p.23).

Já Bachelard (1996, p.18) afirma que, "para o espírito científico, todo conhecimento é resposta a uma pergunta. Se não há pergunta, não pode haver conhecimento científico. Nada é evidente. Nada é gratuito. Tudo é construído". Lèvy (2004, 1998) alerta, todavia, que o conhecimento é o todo dos saberes humanos e não pode ser confundido com o saber científico, que é apenas um dos saberes. O conhecimento científico é um conhecimento recente na humanidade. Antes dele, outros já existiam e continuam existindo, e o conhecimento científico é raro e limitado. Sempre que um ser humano organiza ou reorganiza suas relações com ele mesmo, com outros humanos, outros animais, outras coisas, com os signos ou com o cosmos, ele está envolvido e comprometido com uma atividade de conhecimento, de aprendizagem.

Polanyi (1958, 1975) se destaca como pensador do conhecimento, e uma de suas primeiras contribuições foi sua rejeição à certeza que muitos têm quando falam ou apresentam conhecimento humano. E isso fica evidente quando ele afirma: "Todo o meu argumento não é senão uma elaboração desse círculo; é um curso

sistemático de me ensinar a mim mesmo a defender as minhas próprias crenças". É o que ele chama de autocriticismo, ou seja, a habilidade de formar crenças pessoais e defendê-las e a certeza de um saber vai ser apenas circular, porque se fundamenta e serve para ele mesmo se fundamentar na circularidade do autocriticismo. Ainda assim, muito disso será e ficará implícito. Quanto ao restante, a certeza nunca estará garantida (COUTO-SOARES, 2015, p.1-2).

Polany (1958) afirma, ainda, que sua definição sobre conhecimento pode ser chamada de pós-crítica, por se distanciar do que se tinha de definição, ideia e modelos de conhecimento no período moderno, quando o saber se vinculava, necessariamente, às Ciências. Ele representa uma alternativa para esse modo de pensar. O conhecimento humano é visto, agora, como uma circularidade das relações entre o que sabemos e o que não sabemos, entre o atual e o científico, mas também resgata o clássico, o anterior. Assim, o que sabemos é apenas uma das formas potenciais de conhecimento. Pode-se conhecer algo sem compreendê-lo, pois não se envolve com ele, e a distância fica somente no superficial daquilo, apenas numa linha reta sem profundidade, curvas e retornos, e se perde rumo ao infinito da linha, caindo no esvaziamento, no distanciamento e no esquecimento (COUTO-SOARES, 2015).

O saber entende-se como o saber-viver ou viver-saber, como algo coextensivo da vida, que engloba um espaço cosmopolita e sem fronteiras de relações e qualidades, de matadores de relações, de surgimento de novas formas de ser e proceder, em que se encontram e se entrelaçam os processos subjetivos individuais e coletivos. O pensamento não é reduzido aos discursos racionais, pois é ampliado para as dimensões pensamento-corpo, pensamento-afeto, pensamento-percepção, pensamento-signo, pensamento-gesto, pensamento-máquina e pensamento-mundo. Assim, o espaço do saber é o plano de composição e recomposição, que singulariza e relança processos de pensamentos, em que as separações podem se dissolver, e o espaço do saber é também habitado por intelectos coletivos que usam a imaginação e vive-se numa reconfiguração dinâmica e permanente. Esses intelectos coletivos são capazes de inventar línguas mutantes, construir universos virtuais, ciberespaços e de encontrar maneiras de se comunicar ainda não ditas. Ou seja, o espaço do saber sempre existiu, mas nunca foi igual e fixo (LÉVY, 2004, 1998).

Woida (2010) defende que o conhecimento, primeiramente, é um produto do ambiente em que foi construído e, em segundo lugar, um produto cognitivo das pessoas. "Assim, possui elementos intangíveis e inerentes a quem o produziu, bem como elementos que pertencem ao ambiente, pois estão presentes em uma base comum e, por isso, subjacentes àqueles sujeitos que, no ambiente, estão incorporados" (WOIDA, 2010, p.110-111).

Fadel *et al.* (2010, p. 16), nessa mesma linha, complementam que "o conhecimento coletivo e o conhecimento individual são frutos das interações entre os indivíduos e também das interações entre os indivíduos e os sistemas de informação."

O conhecimento está diretamente relacionado a crenças e compromissos, como função da atitude, da perspectiva ou da intenção específica dos envolvidos. E mais, o conhecimento "está relacionado à ação. É sempre o conhecimento 'com algum fim'. [...] o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico, ao contexto e relacional" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63).

Sob o ponto de vista de Choo (2003, p. 356), "o conhecimento é mediado, situado, provisório, pragmático e contestável". Não é algo que se tem, mas que se constrói, é necessário para se ter poder, faz parte da atividade social, é influenciado por ela e a influencia.

Sobre o conhecimento, Lèvy (2004, p.120) afirma:

Los objetos del saber privilegiados por el Espacio del conocimiento son los intelectos colectivos y sus mundos. Los intelectos colectivos, o sea, comunidades humanas en comunicación consigo mismas, pensándose a sí mismas compartiendo y negociando permanentemente sus relaciones y sus contextos de significados compartidos. [...]. El mundo de un intelecto colectivo no es en nada estable ni objetivo. Resulta de aperturas, de elaboraciones, de costumbres y de evaluaciones movientes, reiteradas sin cesar. De tal manera que ese mundo deriva y se transforma al ritmo de las metamorfosis de su intelecto colectivo.

Na Ciência da Informação, não se pode esquecer a fórmula de Brookes (1980), que diz que, quando o estado do conhecimento atual é acrescido de novas informações, ger²a acréscimos de conhecimento e modifica seu estado inicial.

² Os objetos do saber privilegiados pelo Espaço de conhecimento são os intelectos coletivos e seu meio. Os Intelectos coletivos, isto é, comunidade de humanos em comunicação com eles mesmos, pensando sobre si mesmos, compartilhando e negociando permanentemente seus relacionamentos e seus contextos de significados

Quadro 1: Fórmula da passagem de um estado de conhecimento para um novo estado de conhecimento de Brookes

$$K(S) + \Delta I = K[S + \Delta S], \quad (1)$$

que didática e posteriormente, foi apresentada como:

$$k(S) + \underset{\substack{\uparrow \\ \delta I}}{\delta K} = K(S + \delta S), \quad (2)$$

Fonte: Adaptado de (1) Brookes (1980, p.131), e; (2) Silva (2006, p.67).

Legenda: K = conhecimento; S = estado do conhecimento; δ e Δ = variação, acréscimo, novo; I = Informação.

As fórmulas deixam claro que a variação, o acréscimo e as novas informações são incorporados e processados pelo conhecimento atual e geram um novo conhecimento, que se soma ao já estabelecido. É assim que se tem um novo estado de conhecimento.

Já Lèvy (2004) alerta que o conhecimento não pode mais ser visto como uma ou várias enciclopédias, mas numa perspectiva de cosmopédia, que exige uma gestão dinâmica do conhecimento, que ele chama de quarto espaço (o do conhecimento). Nele, os intelectos colectivos têm o conhecimento como um *continuum*, uma grande colcha de retalhos. Mantêm-se apenas zonas de contornos difusos, conceitos variáveis e objetivos redefinidos permanentemente. Está-se vivendo esse momento em que o conhecimento se redefine a cada dia, evolui, supera-se e é um continuum, algo vivo e coletivo, típico da Sociedade da Informação e do Conhecimento, que agregou ao seu tradicional um novo espaço físico, que é o ciberespaço, redimensionando a noção de espaço, tempo e sociedade (do conhecimento) (LÈVY, 2004).

Entendidas as definições iniciais de informação e conhecimento, parte-se para a Gestão da Informação, posteriormente se discute sobre a abrangência maior da gestão nesse contexto, pois engloba a Gestão do Conhecimento, seguido da integração dessa abordagem por meio da Gestão da Informação e do Conhecimento. Encerra-se com a relação da Gestão da Informação e do Conhecimento com a Competência em Informação.

compartilhados. [...]. O mundo de um intelecto coletivo não é estável, muito menos objetivo. É resultado de aberturas, de elaborações, de costumes e de mudanças contínuas e repetidas. De tal forma que este mundo deriva e se transforma no ritmo da metamorfose do seu intelecto coletivo.

2.1 Gestão da Informação

Segundo Barbosa (2008, p. 8), a Gestão da Informação tem origem nos trabalhos de Paul Otlet, em seu livro *Traité de Documentation*, publicado em 1934. O autor refere que esse livro foi o "marco fundamental do desenvolvimento da Gestão da Informação, disciplina que, na época, era conhecida como documentação." Além de Otlet, Barbosa destaca Vanevar Bush e Frederick Hayek, com suas obras publicadas em 1945 como precursores da área.

Araújo (2014) reforça que a origem da Gestão da Informação tem importante contribuição da chamada Escola Americana e aponta alguns importantes autores pioneiros, como Henry, Cook, Berry e Taylor. Enfatiza que, posteriormente, destacaram-se também os trabalhos de Peter Drucker. A preocupação original era de saber como gerenciar a "explosão da informação" presente nas organizações privadas e públicas, sobretudo, depois da metade do Século XX. Passava a ser estratégico saber usar, da forma mais eficiente possível, essas informações, mas era preciso eliminar seus excessos (ARAÚJO, 2014).

Assim, a Gestão da Informação (GI), que é originária da Documentação, "é uma disciplina mais consolidada do que a Gestão do Conhecimento, a qual começou a despertar o interesse da comunidade acadêmica e gerencial a partir do final da década de 1980" (BARBOSA, 2008, p.8). Duarte (2012) diz que a GI é que estuda os processos informacionais, além de organizar, armazenar, recuperar e utilizar a informação visando à tomada de decisões e para construir conhecimentos.

Para Souza, Dias e Nassif (2011), a GI envolve estudos e práticas gerenciais, visando promover a construção, a disseminação e o uso da informação. Para isso, faz-se gestão dos recursos informacionais e de conteúdos, da gestão da tecnologia da informação e das pessoas que estão envolvidas em todos esses sub-processos. GI foca em importante fenômeno organizacional: a informação e o conhecimento registrado. É papel da Gestão da Informação criar estratégias adequadas e direcionadas para objetivos específicos que envolvem informação, visando alcançar os resultados esperados. Para tal, ela também mobilizará, nesse sentido e nessa ação, a estrutura tecnológica necessária e as pessoas (de produtores de informação, difusores ou usuários de informação) envolvidas.

Dentro dessas estratégias, estão os modelos de GI. No Quadro 2, apresentam-se as etapas dos modelos de GI, de quatro relevantes contribuições da área. Embora não sejam os únicos modelos, são considerados clássicos.

Quadro 2: Etapas dos modelos de GI

Enunciado das etapas / Unidades de Registro	Hipótese / Possibilidades discursivas / Unidades de significação
McGee e Prusak (1994)	
Identificação das necessidades de informação	Percepção dos fatores que influenciam o estabelecimento das necessidades de informação. Ambiente externo à organização.
Coleta / entrada de informação	Prospecção de informação através de fontes internas e externas à organização.
Classificação e armazenamento da informação	Indexação, classificação e armazenamento da informação.
Tratamento e apresentação da informação	Formatação de padrões de informação para empacotamentos de acordo com as necessidades de demanda.
Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Montagem de estratégias, pacotes e serviços de informação para atender à demanda.
Distribuição e disseminação da informação	Compartilhamento da informação de acordo com a demanda.
Análise e uso da informação	Utilização da informação por seus respectivos usuários para tomada de decisões.
Davenport (2002)	
Determinação das exigências de informação	Percepção dos fatores que influenciam o estabelecimento das necessidades de informação. Ambiente externo à organização.
Obtenção de informações	Prospecção de informação através de fontes internas e externas à organização. Classificação da informação. Formatação e estruturação da informação.
Distribuição da informação	Compartilhamento da informação de acordo com a demanda.
Uso da informação	Utilização da informação por seus respectivos usuários para tomada de decisões. Estimativas, ações, contextos, avaliação de desempenho.
Choo (2002)	
Necessidades de informação	Percepção dos fatores que influenciam o estabelecimento das necessidades de informação. Ambiente externo à organização.
Aquisição da informação	Prospecção de informação através de fontes internas e externas à organização.
Organização e armazenamento da informação	Indexação, classificação e armazenamento da informação.
Produtos e serviços de informação	Montagem de estratégias, pacotes e serviços de informação para atendimento da demanda.
Distribuição da informação	Compartilhamento da informação de acordo com a demanda.
Uso da informação	Utilização da informação por seus respectivos usuários para tomada de decisões.
Marchand, Kettinger e Rollins (2001)	
Percepção	Percepção dos fatores que influenciam o estabelecimento das necessidades de informação.
Coleta	Prospecção de informação através de fontes internas e externas à organização.
Organização	Indexação e classificação da informação.
Processamento	Utilização da informação mediante processos de filtragem, mineração, empacotamento etc.
Manutenção	Manutenção, reciclagem e atualização de dados e informações.

Fonte: Martins (2014, p. 77-78)

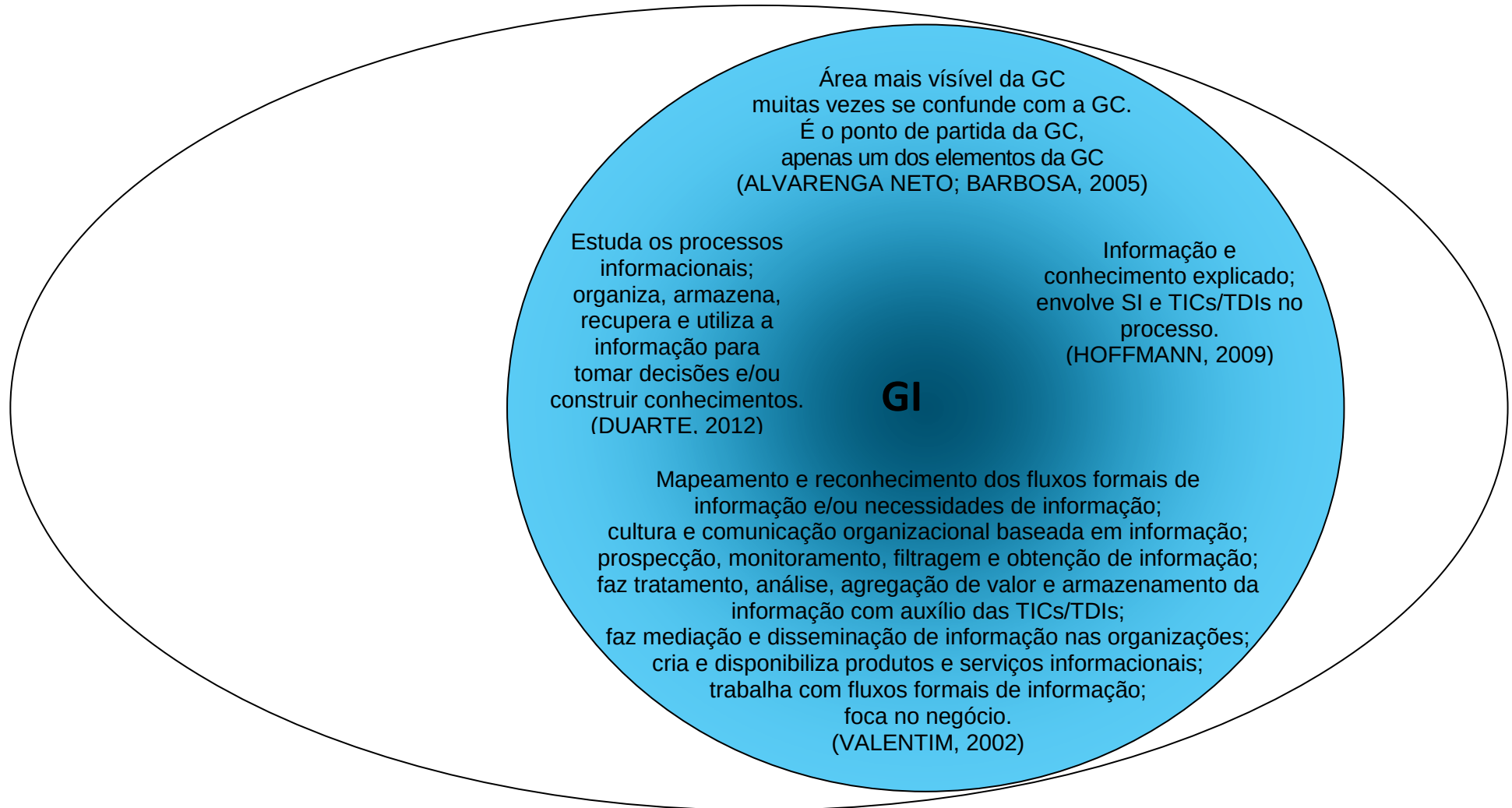
Como pode ser visto no Quadro 2, complementado aos vários modelos e autores que trabalham o contexto da GI, Souza e Duarte (2001) elencam para seus estudos de modelos teóricos da GI as publicações de Davenport (2002), Choo (2003) e McGee e Prusak (1994). Martins (2014) destaca essas três referências e agrega Marchand, Kettinger e Rollins (2001).

Esses modelos de GI estão de acordo com o que afirma Valentim (2002)- que a Gestão da Informação visa mapear e reconhecer os fluxos formais de informação e as necessidades de informação. Nisso estão envolvidos a cultura e a comunicação organizacional, baseada na informação, a prospecção, o monitoramento, a filtragem e a obtenção de informações, além do tratamento, da análise, da agregação de valor e do armazenamento da informação com auxílio das TICs/TDIs. A autora enuncia que a Gestão da Informação envolve, ainda, a mediação e a disseminação de informação nas organizações, cria e disponibiliza produtos e serviços informacionais e trabalha com fluxos formais de informação e o foco é no negócio. Com o passar dos anos, a Gestão da Informação foi se aprimorando e, segundo Silva (2006), deu lugar à informação na gestão, ou seja, informação social, que implica o processo de gestão de qualquer atividade e organização, onde a prática informacional se articula com as práticas dos gestores e dos atores dentro de estruturas e culturas de grupos, de organizações (SILVA, 2006).

Alvarenga Neto e Barbosa (2005) consideram a GI como algo que está dentro (um elemento) da GC e que é a parte mais visível e perceptível, enquanto Hoffmann (2009) apresenta a GI como informação e conhecimento explicado, que permite envolver e envolve sistemas de informação e tecnologias da informação e comunicação (TICs/TDIs) nos seus processos.

Assim, considerando o que foi apresentado, elaborou-se uma síntese das definições sobre Gestão da Informação, em que se elencaram quatro autores que se destacaram nas citações ao conceituar Gestão da Informação (GI) durante este trabalho e que são apresentados na Figura 3, forma de olho.

Figura 3 - Síntese da abordagem dos autores sobre Gestão da Informação



Fonte: Elaboração própria, com base em Valentim (2002), Alvarenga Neto e Barbosa (2005), Hoffmann (2009), Duarte (2012).

Legenda: GI - Gestão da Informação

Em uma etapa além da GI, interagindo com ela e fazendo parte dessa etapa maior, está a GC, que é mais complexa e abrangente e a respeito da qual se discute a seguir.

2.2 Gestão do Conhecimento

A origem da terminologia Gestão do Conhecimento (*Managing knowledge*) é mais antiga do que se acredita. Segundo Barbosa (2008), um artigo publicado por Nicholas Henry, na *Public Administration Review*, em 1974, já trazia essa terminologia explicitamente. Barbosa (2008) enuncia que, dois anos depois (1976), Berry e Cook publicaram um artigo que intitularam de *Managing knowledge as a corporate resource*.

Em termos teóricos e de conceituação, foi de Polanyi (1958) a construção da base inicial do novo conceito de conhecimento que, posteriormente, deu origem ao que se chama de Gestão do Conhecimento. Dentre as contribuições de Polanyi, está sua definição sobre o que passou a ser chamado de conhecimento tácito, uma noção sobremaneira relevante e orientadora para as teorias da GC que vieram depois. A noção de conhecimento tácito passou a ser importante quando Polanyi (1966) escreveu que "podemos saber mais do que conseguimos dizer" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65; CHOO, 2003 p.193). Em outras palavras, "as competências práticas e a experiência prática contêm muito mais informações do que aquelas que as pessoas que possuem esse conhecimento de perito conseguem dizer" (BEIRA, 2009, p.26).

Ainda sobre esse argumento de Polanyi (1958), refere ao fato de que algumas coisas e ações de nosso corpo e mente que nos ajudam a fazer, a compreender ou a desenvolver algo novo já sabemos fazer e nos auxiliam, de forma subliminar ou marginal, como uma espécie de "pano de fundo" ou contrarregra, para que consigamos fazer esse novo algo, sem que, em muitos casos, percebamos. "Alguns dos indícios que utilizamos na percepção não são notados, e não podem sê-lo. No entanto, uma vez que participam, de modo subsidiário, da estruturação de um objeto integrado, podemos dizer que sabemos mais do que podemos relatar" (SAIANI, 2005, p.2).

Segundo Couto-Soares (2015), a proposta de Polanyi (1958) foca no conhecimento tácito, em que temos as "representações obscuras", os elementos ocultos e silenciosos que trabalham em silêncio, mas de forma eficaz, e nos ajuda em nosso trabalho mental. Às vezes, o indivíduo nem percebe nem tem a consciência de que o *bas-fond* é o subsolo de suas experiências, de suas percepções, de seus juízos e de sua base de ações. O estudo não é recente, e os autores são variados, com destaque para Platão, Kant, Ortega e Wittgenstein, mas, principalmente, para os da fenomenologia, como Husserl, Heidegger e Merleau Ponty. Já no Século XX, foi Polanyi (1958) que, de forma clara e convicta, explorou essa estrutura do conhecimento tácito, determinou as estruturas das ações de compreensão e examinou a chamada "ação calada" em seu "fundo ignoto" das faculdades humanas, o que a impulsiona e qual a força secreta que a potencia. Esses estratos mais profundos são as diversas formas de apreender e compreender a múltipla e variada realidade em que se vive. É mais do que aprendemos ou conhecemos e conseguimos expressar (COUTO-SOARES, 2015, p.8-10).

Polanyi (1958) refere que o conhecimento tácito se aproxima do sentido de *indwelling*, de *contar com* (defendido por Ortega), *fiar-se de* confiar em (defendido por Wittgenstein), "e, sobretudo, de *ser-no-mundo*, habitar em, ter o mundo como a nossa morada, estar em casa" (de Heidegger). A noção de Polanyi (1958) sobre *indwelling* é derivada da análise da estrutura do conhecimento tácito, ou seja, algo muito mais abrangente do que a *empatia*, que envolve a compreensão com uma lógica não totalmente explicitável, que vem da adoção de ensinamentos práticos e da aquisição de perícias. Portanto, não há como traduzir isso facilmente em regras explícitas (COUTO-SOARES, 2015, p.8-10).

Baseando-se ainda em Polanyi (1958) e nessa perspectiva do conhecimento, Saiani (2005, p.2-3) assevera:

Polanyi postula que o conhecimento tem duas componentes, ou termos: proximal (subsidiário) e distal (focal). A relação entre eles é funcional. Podemos ver como operam no modo como reconhecemos um rosto, confiando em diversas características (cor dos olhos, formato do nariz etc.). No entanto, o que queremos perceber (distal), o que focalizamos é o rosto, e não as características, percebidas de modo subsidiário (proximal). [...] Podemos, então, identificar o conhecimento tácito com **a apreensão da entidade abrangente constituída pelo termo proximal e pelo distal (Polanyi, 1983, p.13)**. Exemplificando mais uma vez com a face humana: ela não existe sem suas características que, por sua vez, perdem o

significado fora do contexto da face. Na verdade, se focalizarmos os particulares, perderemos o todo. Devemos “habitar” esses particulares para que a percepção se verifique. Polanyi utiliza o termo “indwell” para indicar a forma como percebemos o significado conjunto dos dois termos na percepção de um objeto através de suas características particulares, sem que elas sejam objeto de nossa atenção de uma maneira focal.

Beira (2009) também se reporta a Polanyi (1958) e diz que reconhece no conhecimento tácito o princípio dominante de todo o conhecimento. Rejeitar isso implicaria, automaticamente, rejeitar todo e qualquer tipo de conhecimento. E vai além, ao defender que, “em todos os níveis mentais, não são as funções das operações lógicas articuladas que são decisivas, mas antes os poderes tácitos e não articulados da mente” (BEIRA, 2009, p. 91). Assim, ficam evidentes as importantes contribuições de Polanyi (1958, 1975) sobre o conceito de conhecimento, especialmente no que se refere ao seu contexto implícito que, nem sempre, transforma-se em conhecimento tácito. Essa base contribui para a construção das teorias e dos modelos de Gestão do Conhecimento que surgem posteriormente.

Como pode ser observado, em praticamente todos os modelos, há o envolvimento da Competência em Informação, pois requerem competência para lidar com a informação, em um contexto do conhecimento, e a criação de novos conhecimentos.

O Quadro 3 mostra, de forma resumida e didática, os principais autores e modelos (clássicos ou precursores) de Gestão do Conhecimento e que ainda continuam relevantes.

Quadro 3 - Síntese de modelos de Gestão do Conhecimento

MODEL OS	Modelo de processo de criação do conhecimento	Ciclo da evolução do conhecimento organizacional	Modelo genérico de Gestão do Conhecimento	Modelo dos elementos construtivos da Gestão do Conhecimento	Modelo KM-SIG	Modelo estratégico de Gestão do Conhecimento	Modelo de criação do conhecime nto
AUTOR ES	Nonaka e Takeuchi (1997)	Wiig (1999)	Stollenwerk (2001)	Probst et al. (2002)	Malone (2002)	Rossato (2003)	Choo (2003)
FOCO	O processo de criação do conhecimento voltado para o desenvolvimento de produto	Ciclo da evolução do conhecimento na organização	Modelo genérico do conhecimento nas organizações	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos	Domínio do conhecimento e identificação do caminho para selecionar os conhecimentos na organização	Estrutura da organização, ações, ativos intangíveis e processo de conversão do conhecimento	Criação do conhecimento
COMPONENTES	<u>Modo de conversão do conhecimento:</u> socialização, externalização, combinação e internalização <u>Condições capacitadoras:</u> Intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos. <u>Fases do processo:</u> compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento	<u>Estágios do Ciclo</u> Criação do conhecimento, aquisição do conhecimento, refinamento do conhecimento, disponibilização e distribuição do conhecimento e aplicação do conhecimento	<u>Processo de GC:</u> identificação, captura, seleção, validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação, criação do conhecimento, liderança, cultura organizacional, medição, recompensa e tecnologia de informação <u>Facilitadores:</u> Liderança, cultura organizacional, medição, recompensa e tecnologia de informação	<u>Elementos construtivos:</u> Metas de conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento	<u>Bases do modelo:</u> Domínio do conhecimento, redes de conhecimento, alinhamento estratégico, equipes de projetos, core <i>business</i>, comunidades de conhecimento e comunidades de práticas	<u>Elementos básicos:</u> Estrutura e estratégias, ações, ativos intangíveis e balanço patrimonial intangível e o processo de conversão do conhecimento	<u>Etapas:</u> Construção de sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão

Fonte: Duarte, Lira e Lira (2014, p. 279)

Dentre muitos desses modelos, um dos mais destacados foi o da espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997), que requer quatro etapas para que isso aconteça: externalização, combinação, internalização e socialização. Depois, surgiram outros modelos de gestão para efetivar isso, como são os casos dos modelos de serviços de informação, os sistemas digitais de informação, as intervenções organizacionais e outros (ARAÚJO, 2014).

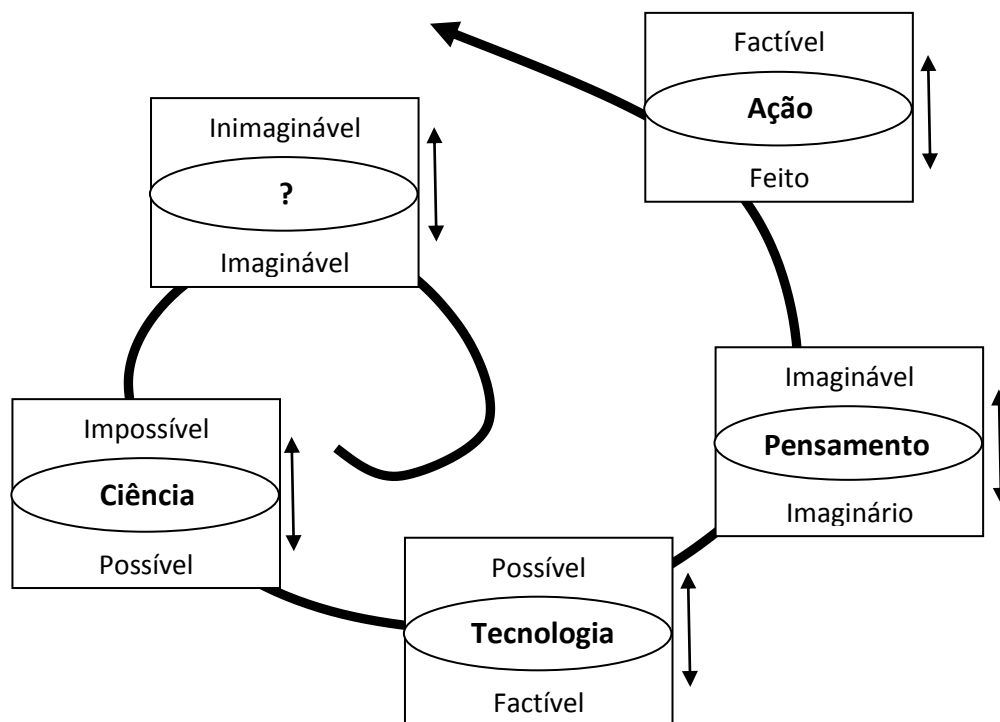
Para Nonaka e Takeuchi (1997), essa interação envolve também mente e corpo. O conhecimento não pode ser criado somente com esforço mental, enquanto os produtos se geram com esforço físico. Os autores referem que não existe a dicotomia cartesiana corpo e mente nem outras dicotomias, quando se trata de criar o conhecimento. Ao contrário, "o conhecimento organizacional é criado pela transcendência de diversas dicotomias [...] corpo *versus* mente, tácito *versus* explícito, individual *versus* organização, Oriente *versus* Ocidente" (p.21). Segundo os autores, modelos ou alternativas intermediárias ou que juntam as duas aparentes oposições ou dicotomias são muito melhores para a criação do conhecimento do que optar por uma delas, porque não são dicotomias, mas complementos. Por isso eles acreditam que o conhecimento é criado com experiências, com tentativa e erro, com geração de modelos mentais, com interações em que se aprende com os outros em conjunto. É possível criar conhecimento em três níveis: individual, de grupo e organizacional. A organização, usualmente, processa informação e conhecimento e cria conhecimento. O conhecimento se cria, dissemina-se na organização e incorpora-se aos produtos, aos serviços, às sínteses e aos modelos de gestão organizacional.

Choo (2003) concorda com Nonaka e Takeuchi (1997) e complementa que a Gestão do Conhecimento pode ser vista como a arte de juntar uma centelha (faísca), que é a criatividade, que, junto com o combustível (ambiente organizacional propício), gera chama, que é o conhecimento sendo criado. A centelha só pode ser ativada pelo indivíduo através de seus *insights*. Agora, quem pode oferecer o combustível (condição adequada) para que a chama fique consistente e cresça é a organização. A chama deve ser alimentada (combustível), para que possa persistir e dar os resultados que se quer. Assim, a organização é que amplifica a criação do conhecimento do indivíduo dando as condições para isso, e o conhecimento criado se desenvolve, vira implícito e explícito e pode ser compartilhado no coletivo e formar a espiral do conhecimento.

[...] o conhecimento reside no ser humano, ele advém de diferentes processos cognitivos, de experiências vividas, de informações adquiridas. Quando o conhecimento não é explicitado, isto é, é parte somente de quem o possui, a literatura apresenta-o como “conhecimento tácito”. A partir do momento em que o conhecimento é explicitado – na forma de símbolos, signos ou objetos –, a literatura apresenta-o como “conhecimento explícito”. [...]. Compreende-se que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares, um precisa do outro para existir, ou seja, quando o conhecimento tácito torna-se explícito, esse por sua vez faz surgir um novo conhecimento tácito, formando assim uma espiral contínua de conhecimento. (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p.238-239).

A ideia de espiral, numa perspectiva de evoluir, construir ou adquirir conhecimentos, tem relação com o que Lèvy (2004, p.151) também aponta, como ilustrado na Figura 4:

Figura 4 - O caminho do inimaginável ao concretizado



Fonte: Lèvy (2004, p.151)

Tudo começa com um processo mental entre o inimaginável e o imaginável, e através da ciência e da pesquisa, giram o impossível e o possível (o possível pode surgir do resultado de uma nova descoberta científica), depois, pensando no que agora é possível de ser feito, se ele é factível (aplicável, viável, pertinente, adequado, interessante) com as tecnologias disponíveis naquele momento para

aplicá-lo. Para isso, exigem-se a imaginação e o imaginário pelo pensamento, visando garantir sua aplicação (factível), e quando isso é conseguido, ou seja, passou a ser factível, parte-se para a execução e passa-se a fazer e a oferecer aquele algo novo (ação).

Choo (2003, p. 22-23) indica a existência de três tipos de conhecimento:

- 1) o conhecimento tácito, "contido na experiência de indivíduos e grupos";
- 2) o conhecimento explícito, "codificado nas normas, nas rotinas e nos procedimentos da organização";
- 3) o conhecimento cultural, "expresso nas crenças, nas normas e nos pressupostos usados para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações.

Os "novos conhecimentos são criados pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento" (CHOO, 2003, p. 22-23).

Couto-Soares (2015, p. 15-6) afirma que, para Polanyi,

todo o conhecimento explícito tem uma raiz tácita, releva de capacidades tácitas que são a faculdade última através da qual os seres humanos adquirem conhecimento: por exemplo, a compreensão do significado de todos os símbolos – linguísticos, matemáticos – assenta na performance tácita do sujeito cognoscente. Se esse coeficiente tácito for eliminado, todas as palavras escritas, todas as fórmulas e gráficos deixarão de ter qualquer sentido. A compreensão das palavras e de outros símbolos é um processo tácito. As fórmulas matemáticas, as palavras e outro tipo de símbolos gráficos podem oferecer várias formas de informação, mas não podem oferecer a compreensão dessa mesma informação. [...] Não se trata, portanto, de uma passagem ou de uma relação entre um conhecimento *subjectivo* e um conhecimento *objectivo*, mas de duas etapas da compreensão: um conhecimento tácito, no sentido de não articulado adequadamente através de símbolos e de formalizações que permitam a sua clara transmissão a outros, e a articulação, através da capacidade implícita de dominar símbolos, que permite a passagem desse conhecimento tácito a um conhecimento explícito, verbalizado.

Portanto, o conhecimento pode ser tácito ou explícito. Nesse caso, o explícito é todo o conhecimento codificado, registrado, descrito de forma explícita, formal e que pode ser processado com mais facilidade, armazenado e transmitido de forma sistemática. Já o conhecimento tácito tem dimensões técnicas (know-how, habilidades, dom, experiências) e cognitivas (modelos mentais, crenças, valores,

percepções, intuições, insights, ideias, palpites, emoções, sentimentos, imagens, símbolos e significados).

Os estudos sobre o conhecimento tácito e o explícito e suas formas de inter-relação, como maneira de criar conhecimento novo, foram muito bem trabalhados por Nonaka e Takeuchi, numa perspectiva de gestão, para criar as condições e o ambiente adequado para que isso frutifique. No entanto, sabidamente, o precursor desses argumentos, inicialmente, foi Polanyi: "Em todos os textos de Polanyi (1958), está bem claro que a componente tácita, implícita, inadvertida e a componente explícita, advertida, são duas *componentes* que constituem toda e qualquer forma de conhecimento e de actuação" (COUTO-SOARES, 2015, p.20). Os autores (1997) reconhecem isso e citam Polanyi, praticamente duas dezenas de vezes, em sua principal obra.

Essa expressão de Polanyi (1958), que relaciona conhecimento tácito e explícito, tem a ver com a metáfora de um *iceberg*, segundo a qual, o conhecimento explícito, falado e relatado, é o que dá para se ver desse bloco de gelo, mas que tem muito mais do que não é visível, que não é explícito. Sob o ponto de vista desse autor, o ser humano adquire conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências, porque o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, mais difícil de ser formulado, comunicado, registrado e apreendido e precisa ser sentido para ser entendido. "O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. A criança aprende a comer, a andar e a falar através da tentativa e erro; aprende com o corpo, não apenas com a mente" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.9).

O conhecimento tácito está presente nas organizações por meio das pessoas e tornar, ao menos parte dele, explícito é um desafio constante para as organizações. Afinal, para elas, quando o conhecimento organizacional é explicitado, pode se transformar em diferenciais competitivos mais estáveis dentro da organização.

Panahi, Watson e Partridge (2012) apresentam um quadro em que demonstram as principais diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Quadro 4 - Propriedades do conhecimento tácito e do explícito

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
- Reside nas mentes humanas; - É individual e pessoal; - Aprendemos com as experiências, as habilidades, a observação, a intuição, os modelos mentais, as crenças e os valores; - Não é estruturado, é difícil de ver, codificar, estimar, investigar, formalizar, anotar, capturar e comunicar de forma precisa; - Conhecimento inconsciente (ambos são conhecidos e desconhecidos para o titular); - Contexto bem específico de trabalho; - Experiência com base, "conhecimento-in-ação"; - Transferido através de conversa e narrativa (contação de histórias, discussões etc.); - <i>Know-how</i>; - Conhecimento especialista.	- Articulado, estruturado e documentado; - Aprendemos através da instrução, de receitas, ou de repetição; - Fácil de reconhecer, codificar, formalizar, armazenar, compartilhar, comunicar e usar; - Pode ser encontrado em livros, jornais, bancos de dados etc.; - Conscientemente acessível; - <i>Know-how</i>; - Conhecimento acadêmico.

Fonte: Panahi, Watson e Partridge (2012), adaptado de vários autores

Tanto para articular o conhecimento tácito quanto explícito, especialmente o tácito, que não é estruturado e se aprende com as experiências e as vivências, é fundamental o profissional ser competente em informação. Caso contrário, não conseguirá articular e organizar todo esse processo para tornar isso um diferencial de atuação, uma virtude profissional.

É importante ressaltar que, embora haja uma clara distinção entre conhecimento tácito e explícito, e o primeiro seja infinitamente mais rico do que o segundo (ainda que menos articulado), ambos não são excludentes, dicotômicos nem concorrenciais, mas complementares e colaborativos e podem se converter em um ou em outro. Quando o processo tácito é convertido em explícito, denomina-se socialização (por meio do conhecimento compartilhado); tácito em explícito, pela externalização (conhecimento conceitual); explícito em explícito, pela combinação (conhecimento sistêmico); e explícito convertido em tácito, pela internalização (conhecimento operacional). Resumidamente, estes são os tipos de conversão de conhecimento SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. A partir do SECI, tem-se a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nessa tentativa de mostrar a importância e a diferença entre o conhecimento tácito e o explícito, é didática a Figura 5:

Figura 5 - Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Grando (2010, s.p); Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

Nonaka e Takeuchi (1997, p.112) asseveram que "cada ciclo começa com o compartilhamento de experiências entre os membros da equipe", por isso o espiral começa seu ciclo giratório do tácito para o tácito.

Na chamada espiral do conhecimento, é evidente que o profissional precisa ser competente em informação para conseguir internalizar, socializar, externalizar e combinar conhecimento de modo a criar novos conhecimentos e melhorar a *performance* de atuação. Em todas as etapas, é fundamental ter Competência em Informação. É evidente que a internalização e a socialização tendem a ser as fases mais críticas, pois exigem competências diferenciadas para conseguir fazer isso com qualidade.

Sobre essa teoria da criação do conhecimento, Frota, Pantoja e Séllos (2015, p. 2) enunciam:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora,

a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. A nova teoria de criação organizacional criada por Nonaka e Takeuchi busca explicar a inovação. [...] A pedra fundamental dessa epistemologia é a distinção do conhecimento tácito e o explícito. Segundo essa teoria, o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. [...] ela terá sua própria “ontologia”, preocupada com os níveis de entidades criadoras de conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo proposto conclui que o conhecimento tácito e o explícito não são totalmente separados um do outro, mas mutuamente complementares, que interagem um com o outro mediante trocas e atividades criativas patrocinadas pelos seres humanos. Esse modelo dinâmico de criação do conhecimento se baseia no pressuposto de que se cria e se expande o conhecimento humano por meio da interação social do conhecimento tácito e do explícito. Essa interação, na verdade, é o que os autores chamam de 'conversão do conhecimento'. Eles afirmam que tal conversão ocorre mediante o processo social entre pessoas e não está dentro da pessoa (dentro do indivíduo). Ou seja, é a conversão social, a interação, que permite trocas, reflexões e aprendizados de conhecimento tácito e explícito e que culmina com a criação e a expansão desses dois tipos conhecimento tácito como do explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Essa visão está de acordo com o que Polanyi (1958) já defendia: "Ele via a 'negociação' entre conhecimento tácito e explícito como inerente à própria lógica da descoberta" (SAIANI, 2005, p.5).

Ao decidir inovar, as organizações criam e recriam conhecimentos, de dentro para fora e de fora para dentro. Essa inter-relação envolve o conhecimento explícito e o implícito ao estilo SECI. Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) afirmam que "a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas." Nas páginas seguintes, os autores reforçam que essa espiral deve ser estimulada na gestão, vincular a meta e o compromisso de todos nesse sentido e assegurar a garantia de autonomia para os indivíduos e as equipes promoverem a flutuação e o caos criativo (algo novo, que provoque a saída da posição cômoda estabelecida, estilo "destruição criadora"), a redundância (no sentido de compartilhar com todos sobre tudo) e a variedade de requisitos (abertos à diversidade, às novidades e ter visão multidisciplinar). Ou seja, a criação e o desenvolvimento de conhecimentos nas organizações seguirão a

direção que a gestão estabelecer, através da meta e do nível de compromisso dos envolvidos, e o papel da gestão segue para garantir que ocorram os outros atributos necessários aqui mencionados. Afinal, a intenção organizacional deve ser a de "guiar um grupo de indivíduos diversos rumo a uma meta, uma direção" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.111).

Parar Nonaka e Takeuchi (1997, p.269), "o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito." Pode-se dizer que a parte superior é a parte visível do *iceberg*, e a parte inferior, a não visível, mas tão importante quanto a visível e ainda mais importante nessa interação. Cabe acrescentar que o desenho, por questões estéticas visuais, propõe o nível tácito e o explícito, interagindo na mesma proporção e no tamanho. Mas se sabe que, provavelmente, a parte que implica o implícito é maior do que a explícita, com níveis não atingíveis, como abordado por Polanyi e demais autores e aqui explicitado por meio da metáfora do *iceberg*.

O conhecimento tácito não pode ser visto de forma equivocada. Ele "não é, de modo algum, uma espécie de «depósito» ou «reservatório» de «material», de conteúdos incoerentes" (COUTO-SOARES, 2015, p.20-21). É, normalmente, algo a que não nos atemos muito quando o fizemos, mas não é inconsciente. Muitas vezes, não sabemos relatar como o desenvolvemos e até nem percebemos que o sabemos, mas sabemos e fazemos. Não raras vezes, já o fazemos automaticamente (ex.: caminhar, escrever, digitar, ver o ponto certo do cozimento, andar de bicicleta) e até já o desprezamos como conhecimento. Mas tem valor, é importante e poderia fazer muita falta se deixássemos de saber fazê-lo, se não mais o praticássemos.

Para entender o contexto amplo da Gestão do Conhecimento, muitos autores recomendam a construção de mapas, que geram benefícios como ajudar os participantes a adquirirem mais compreensão e identificar como a GC é dada naquele ambiente para poder acioná-la para identificar e resolver problemas; envolve os participantes a ponto de desenvolverem nível intelectual mais profundo; permite representar e estabelecer, de forma mais clara, as relações entre conhecimentos existentes e criar novos domínios de conhecimento; otimiza a compreensão de problemas e ocorrências de forma mais rápida; permite o desenvolvimento de modelos cognitivos para a compreensão imediata, que podem ser recuperados sempre que necessário (COSTA; KRUCKEN, 2004).

Como afirmam Alvarenga Neto e Barbosa (2005), a Gestão do Conhecimento não pode ser vista como um simples ato de gerenciar. Nesse caso, é um agir da gestão organizacional de modo a promover e estimular

o conhecimento através da criação de contextos organizacionais favoráveis. O termo Gestão do Conhecimento tem significado similar ao termo gestão para as organizações da era industrial ou, em outras palavras, a GC revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento. Tal ênfase deriva-se do entendimento de que a informação e o conhecimento constituem-se como os principais fatores de competitividade dos tempos atuais para organizações e nações. Acrescenta-se ainda que a palavra gestão, quando associada à palavra conhecimento, deve ser apreendida como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento e a GC assume o significado de uma gestão **de e para** o conhecimento. [...]. Ressalta-se também que a GC é altamente política, requer gestores do conhecimento e é um processo que não tem fim (ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2005, p. 11-12).

Isso quer dizer que não se trata de preparar gestores para manipular e "engarrafar" ideias extraídas direto do cérebro de outras pessoas ou transformar os seres humanos em máquinas ou robôs que produzem conhecimento, mas de dar condições para que as pessoas, de forma equilibrada, sintam-se motivadas a disseminar e/ou compartilhar informações e conhecimentos existentes e a adquirir novos conhecimentos. "Assim, embora cada um dos termos possua objetivos distintos, existe uma relação estreita entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Enquanto a Gestão da Informação atua diretamente nos fluxos formais, a Gestão do Conhecimento atua nos fluxos informais" (LOPES; VALENTIM, 2010, p.281).

Em nenhuma das abordagens se evidencia a pretensão de gerenciar o acervo físico da informação, muito menos, o conhecimento tácito da "mente" das pessoas, mas a "cultura organizacional", que repercute no coletivo das interações. É nesse ambiente em que o conhecimento tácito nasce, e o conhecimento explícito é avaliado, utilizado, descartado, complementado. Isso remete ao que se chama de organizações aprendentes ou organizações que aprendem. Aprendem porque conseguem gerenciar o contexto onde o conhecimento acontece. Nesse quesito, a contribuição de Choo é muito significativa para a abordagem teórica da área (ARAÚJO, 2014).

Uma organização sem indivíduo não gera conhecimento, e o indivíduo sem condições adequadas não externaliza seus conhecimentos, não compartilha, não troca ideias, não aprimora, não soma as ideias de outros nem amplia. A organização e a gestão é que propiciam essas condições adequadas. Quanto à Gestão do Conhecimento Organizacional, é "a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento [...]" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83).

O conhecimento pode se materializar quando é explicitado e se torna tecnologia, publicações, produtos, serviços e métodos. Então, a Gestão do Conhecimento atua nesse sentido junto com as pessoas, dando-lhes condições, criando os ambientes favoráveis e incentivando a criação, o compartilhamento e a explicitação, visando à materialização. O que foi materializado do conhecimento criado virou produto, serviço, publicação, método, entre outros. Assim, a gestão pode atuar como mediadora do conhecimento para gerar mais conhecimento e mais materialidade de produtos e serviços das informações e dos conhecimentos que são trabalhados nesses ambientes.

Fica evidente, nesse caso, que "administrar o conhecimento organizacional é, portanto, administrar e fomentar as capacidades da organização" (CHOO, 2003, p.231), especialmente se atentarmos para o que menciona Gutiérrez (2008, p.70) com a fórmula $RCC=RA-(RF+RO)$, que significa: Ritmo de Conhecimento Corporativo = Ritmo de Aprendizagem - (Ritmo de Fuga + Ritmo de Obsolescência). Isso quer dizer que a organização deve fazer uma gestão que fomente o ritmo de aprendizagem na organização, tentar evitar a fuga de competência (saída de talentos competentes em informação, explicitar conhecimento implícito, incentivar o compartilhamento, treinar membros da equipe nas atividades) e manter atualizada toda a equipe com novos conhecimentos, novas tecnologias e novas informações.

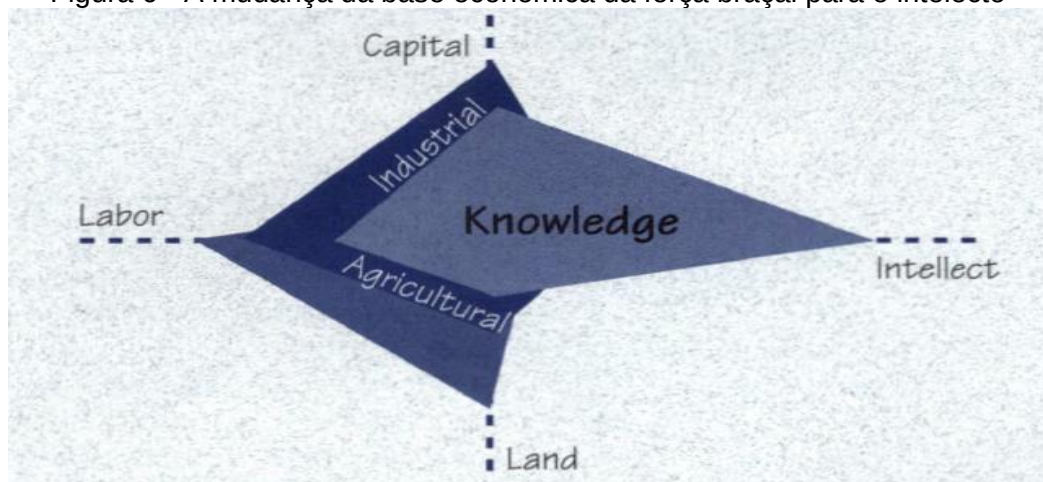
Isso significa dizer que as organizações e as pessoas não devem ser pensadas separadamente. "Gerenciar o conhecimento, considerando os interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias, que satisfaçam a ambas as necessidades, deve ser uma preocupação estratégica para toda a organização que almeja e persegue o sucesso" (DUARTE; SANTOS, 2011, p. 23).

Se trazer essa fórmula de Gutiérrez (2008) apresentada acima para o nível de conhecimento pessoal e profissional do indivíduo, ela também é válida, mas o

ritmo de fuga tende a desaparecer (ficar a zero). Assim, seria $RCP = RA - RO$, ou seja, Ritmo de Conhecimento Pessoal = Ritmo de Aprendizagem - Ritmo de Obsolescência. Outra fórmula interessante que, nesse caso, reforça o papel do coletivo e do conhecimento nas organizações é apresentada por Mejías (2002) e foi reapresentada por Gutiérrez (2008). A fórmula do referido autor é básica: quando o conhecimento não é compartilhado na organização, portanto, individualizado, seu valor é: $K \times n$, em que K é conhecimento, e n , é número de atores. Já quando o conhecimento dos indivíduos é compartilhado no grupo, na equipe, na organização, por meio de trocas e interações, fica potencializado na organização, e seu valor passa a ser igual a K^n , ou seja, infinitamente maior.

Na Gestão do Conhecimento, admite-se que a principal fonte de criação de riqueza é a imaginação humana, que não pode ser gerida utilizando-se os métodos tradicionais. Os motores tradicionais de criação de riqueza serão eclipsados (ofuscados) pela importância do intelecto. As empresas que criarem infraestrutura para promover a inovação e a aprendizagem contínua prosperarão, e as demais estarão ocupadas com a sobrevivência enquanto ainda estiverem vivas. A verdadeira força do conhecimento e da criação de conhecimento se dará nas diversas formas: saber como (*know-how*), saber quem, saber o que, saber por que, saber se e saber quando, que dominarão todos os outros meios de criação de riqueza (GOREY; DOBAT, 1996). Para tentar esboçar didaticamente o que afirmam, os autores apresentam a Figura 6:

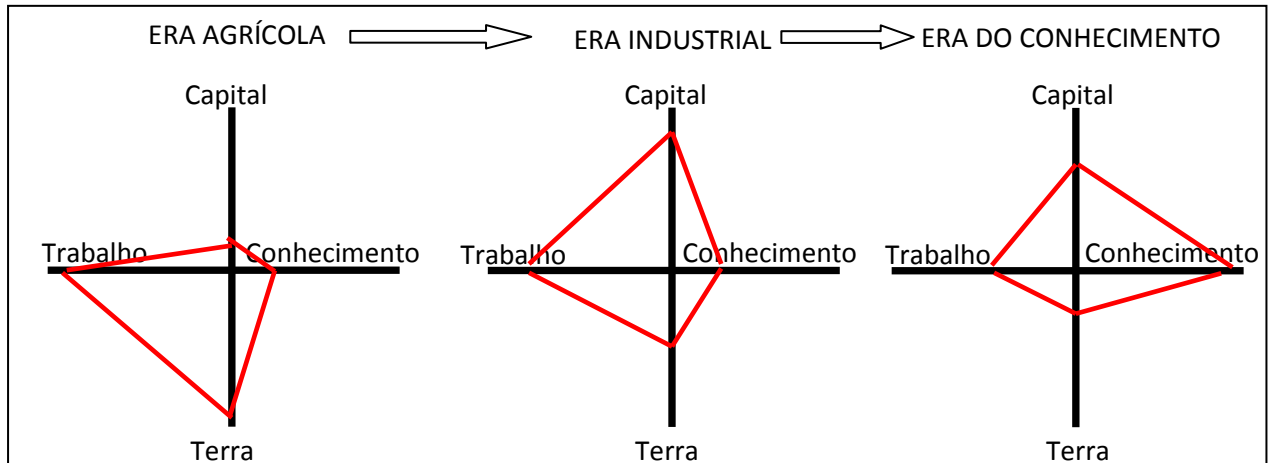
Figura 6 - A mudança da base econômica da força braçal para o intelecto



Fonte: Gorey e Dobat (1996, p.2)

A Figura 6, de Gorey e Dobat (1996), desdobrada no contexto da Era da Agricultura, da Era Industrial e da Era do Conhecimento, fica da seguinte forma:

Figura 7 - Da Era da Agricultura à Era do Conhecimento



Fonte: Moreno (2009, p.112), baseado em Goreye Dobat (1996)

Prahalad e Hamel (2005) concebem a era da informação e do conhecimento como a expressão do futuro que está virando presente. Em determinada parte de seu texto, afirmam: "O futuro é agora" (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.31). Mais adiante, definem esse futuro não como uma evolução do passado, mas como uma revolução, pois entendem que o futuro não é o passado extrapolado e que as estruturas que sucederão as antigas são novas. Essas estruturas se aparentarão, em primeiro momento, evolucionárias, mas se mostrarão revolucionárias. O que hoje aparenta ser apenas nicho de mercado, no futuro, será mercado de massa. "[...], não se pode criar o futuro, lucrar com o futuro, sem imaginá-lo. Para competir pelo futuro com sucesso, os gerentes seniores precisam primeiro compreender quais são exatamente as diferenças entre a competição pelo futuro e a competição pelo presente" (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.33).

Com isso também concorda Belluzzo (2011, p. 59), que afirma que as transformações econômicas, sociais e políticas dos últimos anos traduzem bem e não deixam dúvida de que entramos numa "era social apoiada nos avanços tecnológicos e em uma nova cultura informacional, cuja riqueza se encontra, cada vez menos, nos objetos tangíveis e cada vez mais no acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção do conhecimento."

Com os notáveis avanços do conhecimento e por estarmos na Era do Conhecimento, cabe atentar para o que afirma Lèvy (2004), ao enfatizar que, assim como nos espaços antropológicos precedentes, o Espaço do Conhecimento tende a passar a comandar os espaços anteriores e não fazê-los desaparecer. *"En efecto, en lo adelante, es de las capacidades de aprendizaje rápido y de imaginación colectiva de los seres humanos que las pueblan que dependen tanto las redes económicas como las potencias territoriales"*³ (LÈVY, 2004, p.17).

Não se trata de imaginar que o dito "novo conhecimento pós-moderno" fará os demais espaços mais rígidos e, baseados em recursos materiais e ações físicas, irão desaparecer. Mas é evidente que o conhecimento será o mais importante. Na Era do Conhecimento, em que empresas competitivas de logística estão vendendo seus caminhões (operacional) para operar somente a parte de inteligência da logística, o custo do software está superando o do produto que o abriga. A Microsoft admite que suas fábricas se resumam à imaginação humana, e a IBM, cada vez mais, abre mão de produzir máquinas para comprar empresas de soluções de tecnologia baseada em softwares. Nesse contexto, é impossível que as empresas não repensem permanentemente seus pressupostos sobre a gestão e reconstruam sua infraestrutura, agora voltada para capitalizar o conhecimento coletivo e a capacidade de aprender de todos os membros da organização. A gestão foca a criação do intelecto e do coletivo. É definitivamente uma nova forma de se fazer gestão: a gestão das organizações do conhecimento (GOREY; DOBAT, 1996).

Prahalad e Hamel, em 1995, em sua obra republicada no Brasil em 2005, já alertavam para tendências, graças à criação de conhecimentos que estava sendo desenvolvido para inovar vários setores e ao surgimento de novos setores. Depois de passada duas décadas, grande parte dessa tendência já está se confirmando, e outras estão evoluindo e poderão se confirmar em um futuro próximo. Segundo os autores, surgiriam setores totalmente novos, e vários já estavam em "gestação" em fase de "pré-natal".

Os autores citam a microrrobótica, com "robôs miniaturizados construídos a partir de partículas atômicas capazes de, entre outras coisas, desobstruir artérias esclerosadas"; a tradução mecânica, em que "dispositivos eletrônicos traduzirão

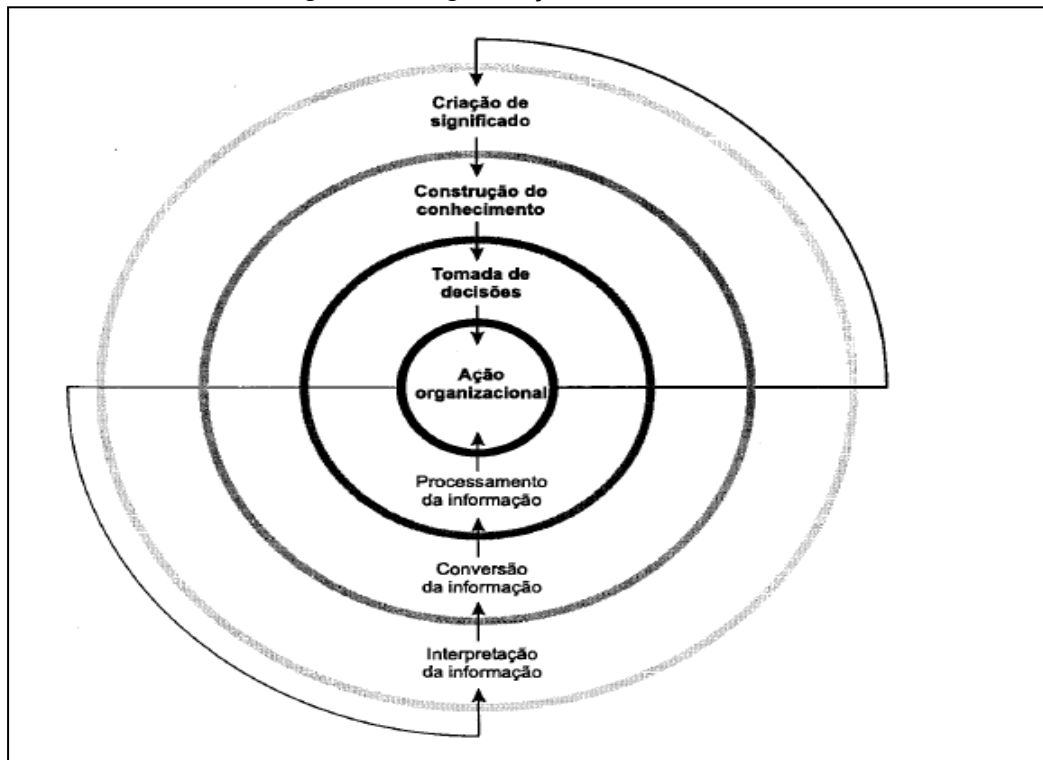
³ De fato, no futuro, a capacidade de aprendizagem rápida e a imaginação coletiva dos humanos dependerá das redes econômicas e dos poderes territoriais dos seus habitantes.

simultaneamente conversas entre pessoas que falam línguas diferentes", e as vias digitais de comunicação, que permitem o acesso instantâneo, de qualquer lugar, às diversas formas mundiais de conhecimento e de entretenimento. Dizem, ainda, que teremos, cada vez mais, sistemas logísticos de transporte e deslocamento subterrâneos nas cidades, de pessoas e diversos recursos (informação, comunicação, energia, mercadorias). Essa distribuição vem sendo cada vez mais automatizada e reduzirá o congestionamento e o tráfego. (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Também citam as "salas de reunião virtuais", que eliminarão a necessidade e o incômodo das viagens aéreas"; o crescimento cada vez maior dos "materiais biomédicos, que reproduzirão as propriedades maravilhosas de materiais encontrados na natureza" e o avanço das TICs/TDIs e dos satélites, que interligarão o mundo na comunicação sem fio e dizem que o avanço também chegaria ao que denomina de "máquinas capazes de emoção, raciocínio e aprendizado, que interagirão com os seres humanos de formas inteiramente novas"; mencionam o avanço na biorremediação, que auxiliará a limpar e a despoluir o meio ambiente, e afirmam que todos os setores tradicionais, como educação, assistência médica, transporte, bancos, indústria editorial, telecomunicação, indústria farmacêutica, varejo e outros, passarão por grandes transformações (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Esse argumento de Prahalad e de Hamel (2005) encontra respaldo em Choo (2003, p. 30), ao afirmar que só a "organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões poderá ser considerada uma organização do conhecimento." Ou seja, trata-se de uma mudança substancial para a forma de pensar na organização antes desse momento da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Esse argumento de Choo pode ser visto também na figura que segue.

Figura 8 - Organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p.31)

Somente os profissionais competentes em informação conseguirão atuar com eficácia nessas organizações do conhecimento, porque, para interpretar, converter e processar informação, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões adequadas para determinada ação só é possível com Competência em Informação.

Para Gutiérrez (2008), as organizações do conhecimento precisam pensar sobre Gestão do Conhecimento. Para isso, devem considerar os principais fatores que a fazem acontecer, a saber: os fatores humanos, culturais, tecnológicos, estratégicos, processuais, de conteúdo e de contexto. Esse argumento faz sentido, se considerarmos que

gerenciar o conhecimento agrega melhorias contínuas não só focando a empresa, mas seus colaboradores e parceiros, que aprendem a compartilhar e trabalhar de forma colaborativa, e isto faz com que os envolvidos no processo sejam eles internos ou externos da empresa aprendam melhorar cada vez mais, pois quem ensina é quem mais aprende, revendo, transmitindo e reutilizando o conhecimento. (FAORO; OLIVEIRA, 2014, p.115).

Está-se levando em conta que o conhecimento do indivíduo e das organizações tem avanços e limitações. Muito do que parece que conhecemos ainda

não conhecemos (somos surpreendidos com informações e conhecimentos novos sobre o que achávamos que dominávamos), outros sobre que tínhamos dúvida e que, depois, percebemos que sabíamos, e por fim, o que de fato não sabíamos e passamos a saber ou que continuamos sem saber. O modelo permite visualizar o grau de lucidez entre o ego (eu, *self*) e as relações interpessoais e o quanto pode contribuir com o conhecimento. O modelo Janela de JOHARI mostra uma síntese disso apresentada no Quadro 5:

Quadro 5 - Janela de JOHARI: Janelas da Gestão do Conhecimento				
	Nós sabemos o que sabemos		Nós sabemos o que não sabemos	
E U s e l f	C o n h e c i d o - Acesso e uso de informação disponível; - Compartilhamento e troca de informação e de conhecimento - Acesso e estudo sobre o que está disponível e conhecido em portais, intranet, esquemas, benchmarking. <i>(Área livre: aberta, entendido, sabido, acessado)</i>		C o n h e c i d o - Busca da informação que não se tem de forma direcionada; - Criação de conhecimentos; - Inteligência para competir, P&D, pesquisa de mercado. <i>(Área Secreta: deficiência, lacuna, falta)</i>	O u t r o s
	D e s c o n h e c i d o - Auditoria de informações; - Mapeamento do conhecimento; - Comunidade de práticas, redes colaborativas de compartilhamento de conhecimento <i>(Área Cega: oculto, secreto, adormecido, não instigado)</i>		D e s c o n h e c i d o - Monitorar as situações do ambiente, as variáveis externas e as incertezas; - Descobrir o conhecimento; - Planejar cenários, simular possíveis situações, fazer projeções de futuro, acompanhar tendências e dialogar. <i>(Área inconsciente: desconhecido, ignorado, não acessado)</i>	
	Conhecido		Desconhecido	

Fonte: Carmo; Ferreira (1998); Luft, Joseph; Ingham, Harry (1955); Alvarenga Neto e Barbosa (2005).

Nota: as iniciais de Joseph Luft e Harry Ingham dão o nome à janela.

Existem algumas áreas de que temos conhecimento mais aprofundado e o praticamos mais rotineiramente (área livre), além do conhecimento que detemos, mas que pouco usamos. Portanto, de certa forma, cai no esquecimento (área cega). Há, ainda, a área secreta, em que, de certa forma, não sabemos sobre aquilo, mas sabemos o que fazer para encontrar (junto com outros), e a área inconsciente, em

que não sabemos sobre o tema nem sabemos quem sabe ou se alguém sabe. Nesse último quadrante, nós nos precavemos, fazendo suposições, projeções e monitoramentos. A dependendo de cada situação ou de outra parte da janela, pode ser maior ou menor e deslocar a divisória central vertical para a direita ou para a esquerda, e a divisória central horizontal, para cima ou para baixo, de acordo com a Competência em Informação desenvolvida para cada questão.

No Quadro 5, por várias vezes, percebe-se que só alcançará o que está proposto se quem operacionalizar o processo for competente em informação. Por exemplo, sempre fica evidente a necessidade de se aprender e de usar tecnologias. Porém, para isso, é preciso ter Competência em Informação.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam como alternativa, para garantir que haja mais eficiência nos modelos de Gestão de Conhecimento, o fortalecimento do *middle-up-down*, que é intermediário entre a estrutura *top down* (de cima para baixo) e a *bottom up* (de baixo para cima) das organizações. Todavia, o mais importante para garantir que o conhecimento seja gerido de forma efetiva não é dar destaque total nem para o topo nem para a base que, até então, tinham sido os modelos mais destacados, inclusive com o achatamento dos cargos intermediários. Eles concebem que os gerentes intermediários são muito importantes e devem ser fortalecidos, porque são eles que conseguem liderar e congregar, com mais competência, equipes e ideias da base da pirâmide e os que mais conseguem compreender o topo da pirâmide, transmiti-lo e dialogar com ele. Os gerentes intermediários (*middle-up-down*) são os verdadeiros mediadores e garantem "uma estrutura organizacional mais propícia à criação do conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.20). E complementam, mais adiante, que os gerentes *middle-up-down* atuam como um "nó" em uma rede estratégica, que liga a alta direção com a gerência da chamada "linha de frente", e as ideias visionários da alta direção com a realidade, quase sempre, mais complicada e caótica do dia a dia na linha de frente. São engenheiros do conhecimento em uma empresa criadora de conhecimento, cuja principal tarefa é de orientar a equipe para que a situação caótica seja direcionada de modo a criar conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A seguir, apresentamos uma síntese da Gestão do Conhecimento (GC) discutida nesta seção pelos diversos autores.

Figura 9 - Síntese da abordagem dos autores sobre Gestão do Conhecimento

É o gerenciamento em toda a organização visando garantir ambiente propício para a criação do conhecimento. (DUARTE et al., 2015)

Vai além da GE incorporando criação e uso do conhecimento nas organizações. Inclui as Janelas de JOHARI. Não pode ser vista como um simples gerenciar. É gestão **de e para** o conhecimento. Revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento. É política e é feita por gestores do conhecimento. É um processo que não tem fim. Engloba vários temas, idéias, abordagens e ferramentas gerenciais, concomitantemente distintos e imbricados, entre os quais GEI, GCI, AO, IC e CP. É a área guarda-chuva da inter-relação e da permeabilidade entre GEI, GCI, AO, IC (ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2005)

GC é o ato de fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criar e acumular conhecimentos. Propicia ambiente adequado para a criação do conhecimento, para que conhecimento tácito e o explícito interajam, sejam compartilhados. A interação gera a SECI e essa gera a Espiral do Conhecimento. Organizações com SECI e Espiral do Conhecimento são criadoras do conhecimento. GC gerencia sistematicamente as condições de criação do conhecimento. É mais fácil de acontecer nas organizações hipertexto. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

G É gerir e fomentar as capacidades organizacionais para a construção de sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão. É a arte de juntar a faísca da criatividade (insights), com o combustível propício. Faísca e combustível reunidos geram uma chama (conhecimento sendo criado). Para manter a chama, precisará de combustível permanente (condições adequadas). Conhecimento criado se desenvolve e vira implícito e explícito. Conhecimento pode ser compartilhado no coletivo e formar a espiral do conhecimento. (CHOO, 2003)

É estudo, planejamento e implantação de sistemas cujo objetivo principal é o de que o conhecimento tácito, o explícito, o individual, o interno e o externo evoluam na organização. Transformar e converter sistematicamente a criatividade coletiva em conhecimento organizacional corporativo, que é acessado e compartilhado, visando aumentar o conhecimento individual, o da equipe e o da organização. Converter conhecimento em valor para a organização. Valorizar os principais fatores que o fazem acontecer (humanos, culturais, tecnológicos, estratégicos, processuais, de conteúdo e de contexto). (GUTIÉRREZ, 2008)

É a prospecção, monitoramento, filtragem, obtenção, tratamento, análise do conhecimento e a agregação de valor a esse. Utiliza as TICs/TDIs para a mediação, a socialização e/ou compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional; É o mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento; É o desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada para o conhecimento; Cria e disponibiliza de produtos e serviços de conhecimento por meio de fluxos informais. Foca no capital intelectual. (VALENTIM, 2002)

Gera frutos que levam à inovação. Empresas inovadoras são resultado da política bem feita de gestão para a criação de conhecimento organizacional. (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005)

Os processos não são isolados e envolvem o conjunto da organização. O conhecimento não é individual nem isolado. O conhecimento é fruto da interação entre os sujeitos. Os conhecimentos tácitos das pessoas são construídos coletivamente nas organizações (ARAÚJO, 2014)

Envolve conhecimento tácito, aprendizagens e competências individuais que são descobertas ou despertadas através das trocas e dos compartilhamentos complexos e dependentes da cultura e das estratégias coletivas presentes nas organizações. (HOFFMANN, 2009)

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores: Alvarenga Neto e Barbosa (2005); Valentim (2002); Subramaniam e Youndt (2005); Nonaka e Takeuchi (1997); Araújo (2014); Choo (2003); Duarte et al. (2015); Gutiérrez (2008); Hoffmann (2009).

Legenda: GC - Gestão do Conhecimento; GEI - Gestão Estratégica da Informação; GCI - Gestão do Capital Intelectual; AO - Aprendizagem Organizacional; IC - Inteligência Competitiva; CP - Comunidade de Prática; SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

2.3 Da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento para a Gestão da Informação e do Conhecimento

A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento têm relação direta com a Gestão da Informação e do Conhecimento, pois ambas podem ser vistas de modo integrado e desenvolvem teorias e modelagens que buscam contemplar essa integração.

2.3.1 Diferenças e semelhanças entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento

À medida que o entendimento e os estudos nessas escolas avançavam, era evidente que os autores se preocupariam em diferenciar o que pode ser considerado Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Souza, Dias e Nassif (2011, p.60) afirmam que, "da mesma forma que o conhecimento se coloca em uma escala qualitativamente superior à informação, a Gestão do Conhecimento se localiza em um estágio posterior à Gestão da Informação." Alvarenga Neto e Barbosa (2005, p.2-3) recorrem a vários autores para afirmar que

grande parte do que se faz passar por Gestão do Conhecimento (GC) é na verdade Gestão da Informação, mas a GC vai além da Gestão da Informação, visto que incorpora outras preocupações como, por exemplo, a criação e o uso do conhecimento nas organizações. A Gestão da Informação é apenas um dos elementos da GC e ponto de partida para quaisquer outras iniciativas e abordagens associadas à GC.

Hoffman (2009) fez uma importante distinção entre GI e GC, que apresentamos no Quadro 6:

Quadro 6 - Diferenças e semelhanças entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento

Características	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Foco	Informação ou conhecimento explicitado	Conhecimento tácito, aprendizagem e competências individuais
Processos	Organização e tratamento da informação	Descoberta, criação e compartilhamento do conhecimento
Conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem, competências, inteligência organizacional
Aplicação	Facilitado	Dificultado, pela complexidade
Influências	Mais dependente das tecnologias da informação e comunicação	Mais dependentes da cultura organizacional e estratégias organizacionais

Fonte: Hoffmann (2009, p. 32)

A diferença entre esses dois conceitos também foi uma preocupação de Valentim (2002), que a apresentou, didaticamente, de forma resumida, no Quadro 7.

Quadro 7 - Diferenças e semelhanças entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para Valentim

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Foco: Negócio da organização	Foco: Capital intelectual da organização
Trabalha essencialmente com os fluxos formais	Trabalha essencialmente com os fluxos informais
Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e das necessidades de informação;	Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento;
Desenvolvimento da cultura e da comunicação organizacional voltada para a informação;	Desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada para o conhecimento;
Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção da informação, por meio de métodos e técnicas de Gestão da Informação;	Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de conhecimento, por meio de métodos e técnicas de Gestão do Conhecimento;
Tratamento, análise, agregação de valor e armazenamento da informação utilizando-se tecnologias de informação e comunicação;	Tratamento, análise e agregação de valor ao conhecimento, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
Mediação e disseminação da informação no ambiente organizacional;	Mediação e socialização / compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional;
Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação customizados.	Criação e disponibilização de produtos e serviços de conhecimento customizados.

Fonte: Adaptado de Valentim (2002, p.5-6); Santos e Valentim, 2014, p.27-8)

Nessa mesma linha, destaca-se o trabalho de Barbosa (2008):

Quadro 8 - Comparação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento segundo Barbosa

<i>Critério</i>	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Barbosa (2008, p.14)

Para Duarte (2012), embora a GI e a GC devam ser complementares e indissociáveis, são distintas. A autora refere que a GI é o “o estudo dos processos informacionais, do modo como a informação possa a ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões visando à construção do conhecimento.” Ou seja, para Duarte (2012, p. 4) apesar de haver diferença entre GI e GC, elas são inseparáveis, porque “o conhecimento depende da informação para ser construído”, e por considerar que são indissociáveis a GI e a GC podem ser chamadas de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC).

A seguir, apresentamos uma abordagem sobre o que se entende por Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

2.3.2 A Abordagem integradora sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento

Gestão da Informação e do Conhecimento considera tanto a informação quanto o conhecimento no processo envolvido. Como afirmam Souza, Dias e Nassif (2011), ao

se falar de Gestão da Informação e do Conhecimento, está se falando de uma expressão composta para expressar a relação existente entre informação e conhecimento, considerando a dinâmica do processo de conhecer.

Portanto a base teórica é semelhante às da GI e da GC. Considera como pressuposto importante a base teórica inicial de Polanyi. Para Araújo (2014, p. 63-4), foi Polanyi (1958) quem deu uma contribuição relevante para se entender isso bem mais, o que trouxe avanços para essa área. Dessa contribuição, veio a expressão que passou, posteriormente, a ser chamada de campo da "Gestão da Informação e do Conhecimento".

Ainda segundo Araújo (2009; 2014), a formação das teorias da Gestão da Informação e do Conhecimento tem forte influência do período da escola de pensamento organizacional, especialmente nos EUA. E o ponto de partida está em se perceber a importância da informação como um recurso dentro das organizações. Araújo (2014) acrescenta que os estudos pioneiros são os de Henry, Cook, Berry e Taylor, que preocupados com a "explosão da informação", especialmente no pós-II Guerra Mundial. Assim, a informação passou a ser vista, a partir de então, como um importante recurso, e posteriormente, como o mais importante recurso organizacional. Peter Drucker alertou que seu excesso se constituiu um problema. Assim, a gestão eficaz e eficiente da informação para o: acesso e o uso (saber escolher dentro do excesso de opções disponíveis e que, por ser excessiva, estava gerando confusão devido à racionalidade limitada de quem precisava usá-las, disponibilizar ferramentas melhores para processar, etc.), a circulação (eram necessários novos mecanismos para fazer chegar a todos os que precisavam da informação certa e no tempo certo), a armazenagem (os mecanismos da época não eram eficientes para armazenar tantas informações e, ao mesmo tempo, mantê-las disponíveis para ser distribuídas e usadas de forma dinâmica, devido ao excesso de volume físico que gerava). (ARAÚJO, 2014).

O autor assevera que foi na década de 1990 que **a Gestão da Informação e do Conhecimento** teve um avanço significativo e **se consolidou como subárea da CI**. Ele justifica que isso aconteceu, mais precisamente, da metade da década de 1990 em diante. Com a evolução dos estudos na área, percebeu-se que os processos de Gestão do Conhecimento não deveriam acontecer de forma isolada, sobre cada indivíduo ou

organização de qualquer modo ou de forma accidental, “porque se percebeu que também o conhecimento não é algo individual, isolado: os conhecimentos tácitos das pessoas que compõem as organizações são construídos coletivamente, aplicados no contexto de intervenções concretas dos sujeitos interagindo uns com os outros” (ARAÚJO, 2014, p. 64).

Choo (2003) também constrói sua sequência lógica histórico-evolutiva dos pensadores da informação e do conhecimento numa perspectiva de criação e gestão e aponta como precursores Peter Drucker, Nonaka e Takeuchi, Leonard-Barton e Wikström e Normann.

Já Araújo (2014, p.63-64) destaca como nomes relevantes para a construção do pensamento da GIC os pensadores do Século XX, como Peter Drucker, mas amplia para pensadores do Século XXI e inclui Choo como um dos grandes contribuidores. O autor diz que os primeiros estudos foram inspirados em Hayek (“importância da informação e do conhecimento nas questões gerenciais e de produtividade”) e aponta como pioneiros na área Henry, Cook, Berry e Taylor. Também destaca Senge e sua ênfase na questão da aprendizagem, Davenport e Prusak e seus escritos sobre Gestão do Conhecimento, Stewart, Edvinsson e Malone, sobre o capital intelectual, e Taylor, que aborda o “valor agregado”, além dos estudos sobre cultura informacional feitos por Choo, Bergeron, Detlor, Heaton, Hiller e Marchand. Enfatiza, ainda, a contribuição oriental de Nonaka e Takeuchi, com o “ba”, que permitiram compreender bem mais os contextos interacionais para explicitar os conhecimentos e criar outros. No item comunidades de prática, Araújo (2014) menciona as contribuições de Fahe, Vasconcelos e Ellis (2007); nos serviços de inteligência e de segurança, Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2007); sobre orientação informacional, Marchand, Kettinger e Rollings (2000), e sobre gestão de informações pessoais, destaca Whittaker (2011).

Evidentemente a construção teórica da GI e da GC não se limita a esses autores, mas enfatiza o quanto essa escola está cada vez mais encorpada e consolidada e que é crescente o número de pesquisadores, cientistas, teóricos, práticos, profissionais, organizações e governos que começaram a olhar com mais carinho para o conhecimento, sua criação e sua gestão. O final do Século XX e o Século XXI são marcados como importantes por ser o momento da consolidação da GIC.

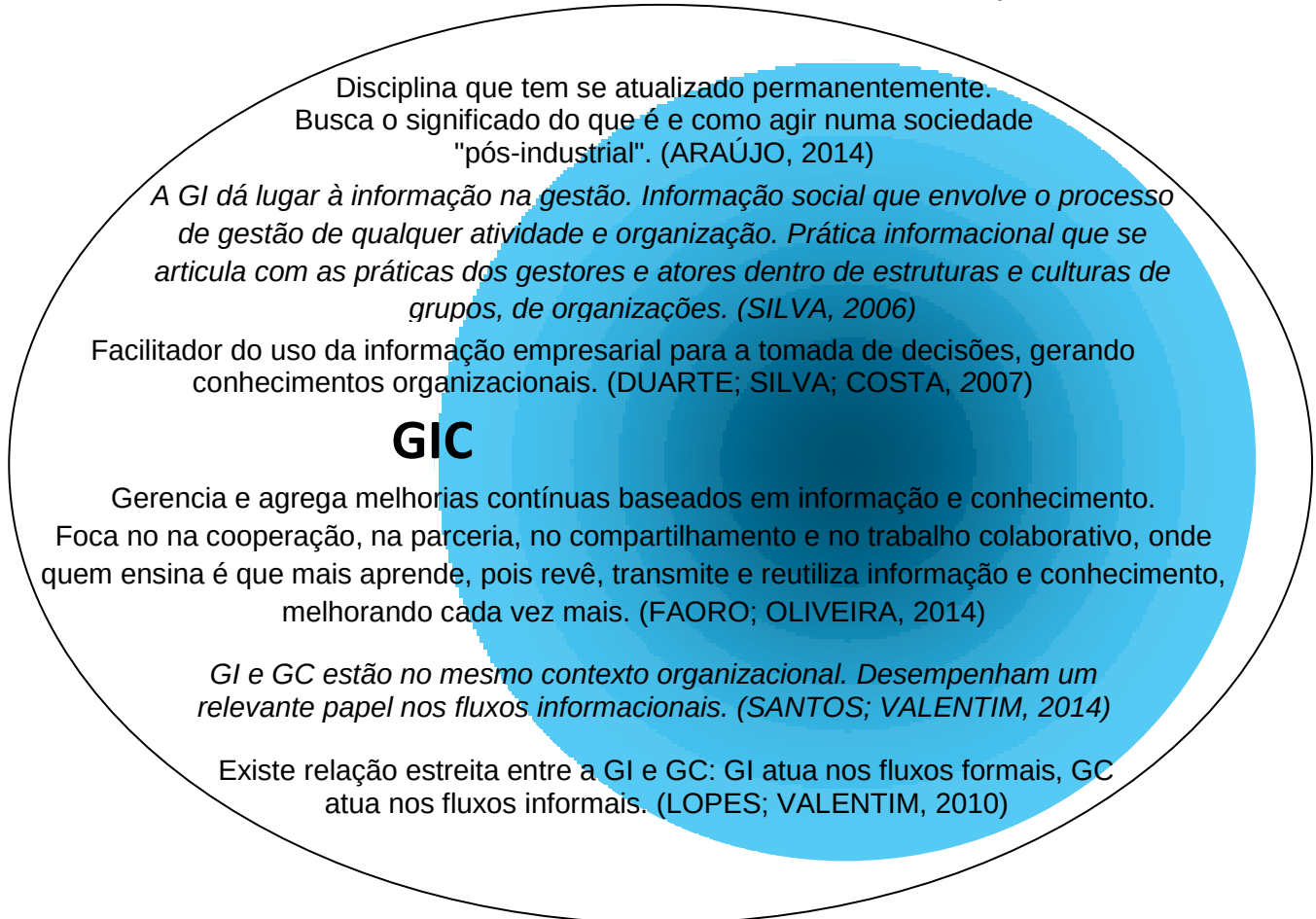
Quanto à conceituação da GIC, entende-se que se volta para as teorias da informação e as teorias do conhecimento e admitem que o conhecimento é criado e adquirido por meio da interação. O que se gerencia são as condições das interações entre as pessoas que criam conhecimento. Não se trata de manipular seres humanos e suas mentes para extrair deles conhecimento como se produzem mercadorias em série, mas de reunir as condições para que o conhecimento aflore, seja criado, compartilhado e explicitado.

Assim, entende-se a gestão como algo maior do que simplesmente administrar, gerir e conduzir. É o ato ou efeito de compartilhar atividades, obrigações, informações, conhecimento entre pessoas. Compartilhamentos úteis, que fazem parte da vida das organizações às quais pertencem. Naturalmente, o próprio processo de gestão vem sofrendo mudanças em função da necessidade de se adequar às exigências da Sociedade da Informação e do Conhecimento atual (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

A GIC atende às novas necessidades da Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento. Para Araújo (2014, p.63-4), a Gestão da Informação e do Conhecimento, como disciplina, tem se atualizado permanentemente. É uma área que já tem buscado o significado do que é e como agir numa sociedade "pós-industrial", que também se chama Sociedade da Informação e Sociedade do Conhecimento. Já se percebeu que a informação relevante não é aquela que já existe materialmente, mas a que ainda não existe como entidade física, materializada, que só está na mente das pessoas que fazem parte do grupo ou da organização envolvida.

Diante do que foi apresentado, elaborou-se uma síntese das definições sobre Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), segundo alguns autores trabalhados neste estudo, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Síntese da abordagem dos autores sobre Gestão da Informação e do Conhecimento



Fonte: Elaboração própria, baseada nos textos de Araújo (2014); Duarte; Silva e Costa (2007); Faoro e Oliveira (2014); Lopes e Valentim (2010); Silva (2006); Santos e Valentim (2014)
Legenda: GIC - Gestão da Informação e do Conhecimento

Assim, entende-se que a GIC não desconsidera nem a GI nem a GC, mas abrange essas duas visões, teorizações e modelos que permitam praticar a tanto a GI como a GC da forma mais eficiente, eficaz e efetiva, especialmente no ambiente das organizações.

2.3.3 A Gestão da Informação e a do Conhecimento relacionada à Competência em Informação

Na Gestão da Informação e do Conhecimento, as competências, as experiências e os conhecimentos desenvolvidos por um sujeito ou grupo, devido à sua atividade

prática, seja compartilhada para outros indivíduos, dentro e fora da organização. Ou seja, por meio do compartilhamento e da parceria, é possível o trabalho em equipe e o desenvolvimento conjunto por meio da interação. Trata-se de um espaço que permite o diálogo e a troca de ideias por meio da comunicação. Esses elementos são fundamentais para aprender, para inovar e para produzir novos conhecimentos. (SANTOS; DUARTE, 2014). É um ambiente que envolve e exige competência para acontecer.

As discussões apresentadas sobre GI, GC e GIC e as que serão apresentadas sobre Competência em Informação e sobre negociação remetem à importância do olhar interdisciplinar desses conhecimentos, pois todos envolvem o agir humano, o liderar pessoas e executar atividades, o buscar e o usar informações permanentemente e de forma correta, além da importância do coletivo, do interagir com pessoas e do compartilhamento de informação entre os atores nas diversas situações. Igual a uma orquestra, não basta ao ator ser profissional (músico), tem que estar em sintonia com os demais profissionais e com o objetivo da organização (orquestra).

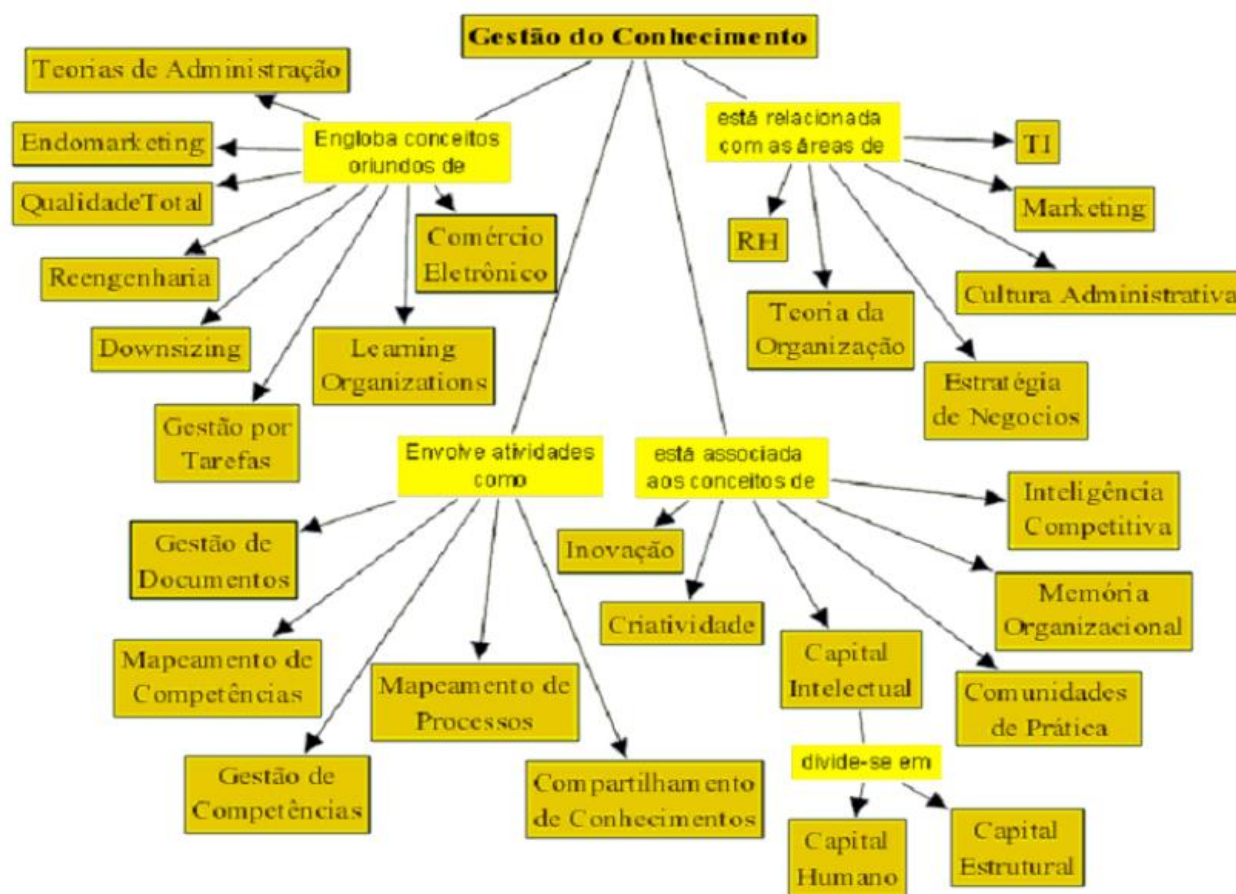
Às vezes, quando se padroniza o fazer de uma inovação, surgem um *software* e uma máquina que passam a fazer essa mesma tarefa e, no lugar do criador de conhecimento, corre-se o risco de colocar um profissional que só sabe dar o comando básico na máquina, e o conhecimento que é gerado ali deixa de ter importância. O conhecimento codificado e formalizado é mais fácil de disseminar, mas também pode se restringir a novas criações. Tudo fica padronizado, sem profundidade e desestimula o aprendizado mais profundo, que leva à criação de novos conhecimentos (CHOO, 2003). Afinal, "por si só, os mais avançados sistemas de informação computadorizados não geram novo conhecimento; apenas os seres humanos, levados pelo tácito *know-how*, têm essa capacidade" (CHOO, 2003, p.189).

Trazendo os argumentos do autor novamente para a analogia da orquestra, o *software* equivale a ouvir uma boa música já gravada e reproduzida por um bom equipamento eletrônico, enquanto o profissional que está atuando, pensando e criando, equivale a ouvir a mesma música, ao vivo, tocada por uma orquestra. O "ao vivo" exige competência e dedicação em tempo real.

Um dos modelos conhecidos é o de Alvarenga Neto e Barbosa (2005), que, para construir o mapa que denominaram de Mapeamento Conceitual Integrativo de Gestão do Conhecimento, levaram em conta as várias abordagens de Gestão do Conhecimento e estudaram casos práticos. Nesse mapa, a questão da gestão de competências aparece como um dos itens da metáfora do guarda-chuva conceitual da GC.

Já Carvalho, Souza e Loureiro (2002) e Costa e Krucken (2004) propuseram um mapeamento de GC, que se apresenta a seguir:

Figura 11 - Mapeamento da Gestão do Conhecimento



Fonte: Costa e Krucken (2004) adaptado de Carvalho, Souza e Loureiro (2002).

Nesse mapa de Gestão do Conhecimento, fica evidente que faz parte o mapeamento de competências e a gestão de competências como uma atividade em que a GC está envolvida. Evidencia-se, assim, a relação entre GC e competência.

Certamente as competências envolvem várias áreas. A própria teoria de Gestão de Pessoas engloba estudo de competência para exercer atividades profissionais, as teorias educacionais trabalham as competências de aprendizagem, e a Ciência da Informação trabalha a Competência em Informação.

A Competência em Informação, relacionada à Gestão da Informação e do Conhecimento, justifica-se, especialmente, na chamada Sociedade da Informação e do Conhecimento, que começou a ingressar a partir do final do Século XX. Nesse novo contexto, é notável a mudança na base econômica, que se saiu do esforço físico para o intelectual, na chamada Era do Conhecimento. À medida que se avança (vai saindo) da Era Industrial e se ingressa (transição) na Era do Conhecimento, produtos e serviços serão compostos, cada vez mais, de inteligência e, cada vez menos, de trabalho físico, de materiais tangíveis e de capital (GOREY; DOBAT, 1996).

A Competência em Informação tem relação com a Gestão da Informação e do Conhecimento na medida em que é recomendável ao gestor ser competente em informação. Todavia o profissional competente em informação não será, necessariamente, gestor da informação e do conhecimento, pois a atuação profissional abrange diversas áreas em que se recomenda a Competência em Informação. É fundamental para todos os profissionais da Era do Conhecimento que, no decorrer do exercício de sua profissão, não só tenham acesso às informações e aos conhecimentos necessários, mas também saibam utilizá-los de forma adequada e ser, efetivamente, contínuos aprendizes teóricos e práticos, ou seja, que tenham Competência em Informação necessária ao exercício de sua profissão. Dudziak (2003, p.23) enuncia que "se examina a *information literacy* enquanto processo de interiorização de conhecimentos, habilidades e valores ligados à informação e ao aprendizado". Isso tudo resulta em ter conhecimento.

Na GI e na GC, a discussão sobre as competências organizacionais já é uma realidade, pois, nos últimos anos, o número de estudos sobre a GI no contexto organizacional e acadêmico vem crescendo e é evidente a importância estratégica que vem merecendo de gestores, profissionais e pesquisadores. Tem havido o desenvolvimento multidisciplinar de várias competências, focado em todos os tipos de organização e em qualquer área de atuação (RIBEIRO; PINHO NETO, 2014). Silva,

Moreira e Monteiro (2014, p.243) afirmam que a "Gestão da Informação vai além e perpassa pela competência de transformar essa informação em conhecimento para ser utilizado por quem dele necessita".

Para Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.225), a Competência em Informação (COINFO) "contribui efetivamente para a efetividade dos processos de Gestão da Informação e de Gestão do Conhecimento [...] há relação entre as três temáticas, às vezes de forma direta e, em outras, de forma indireta ou parcial." Essa relação pode se dar em "relação às competências gerais que os indivíduos precisam desenvolver para atuarem em processos informacionais, e nesse âmbito, a COINFO é essencial para propiciar as competências necessárias aos indivíduos", ou em "relação às competências específicas que os indivíduos necessitam possuir para interagir os processos de GI e de GC" (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p.225-6).

Os autores referem que a relação da Competência Informacional (COINFO) com a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento é direta e muito relevante. Esses três temas podem atuar conjuntamente, e a Competência em Informação pode propiciar "um melhor aproveitamento e entendimento quanto à geração e aos uso da informação, no que tange ao processo de GI, e quanto à apropriação, à construção e ao compartilhamento do conhecimento, no que tange a GC" (VALENTIM, JORGE, CERETTA-SORIA, 2014, p.226).

Um ator que sabe usar as fontes de informação e compartilhá-la é competente em informação e o compartilhamento acontecerá de modo mais fácil.

A Figura 12 mostra essa relação próxima entre Competência em Informação e Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Figura 12 - Relação entre a Competência em Informação e a GI e a GC

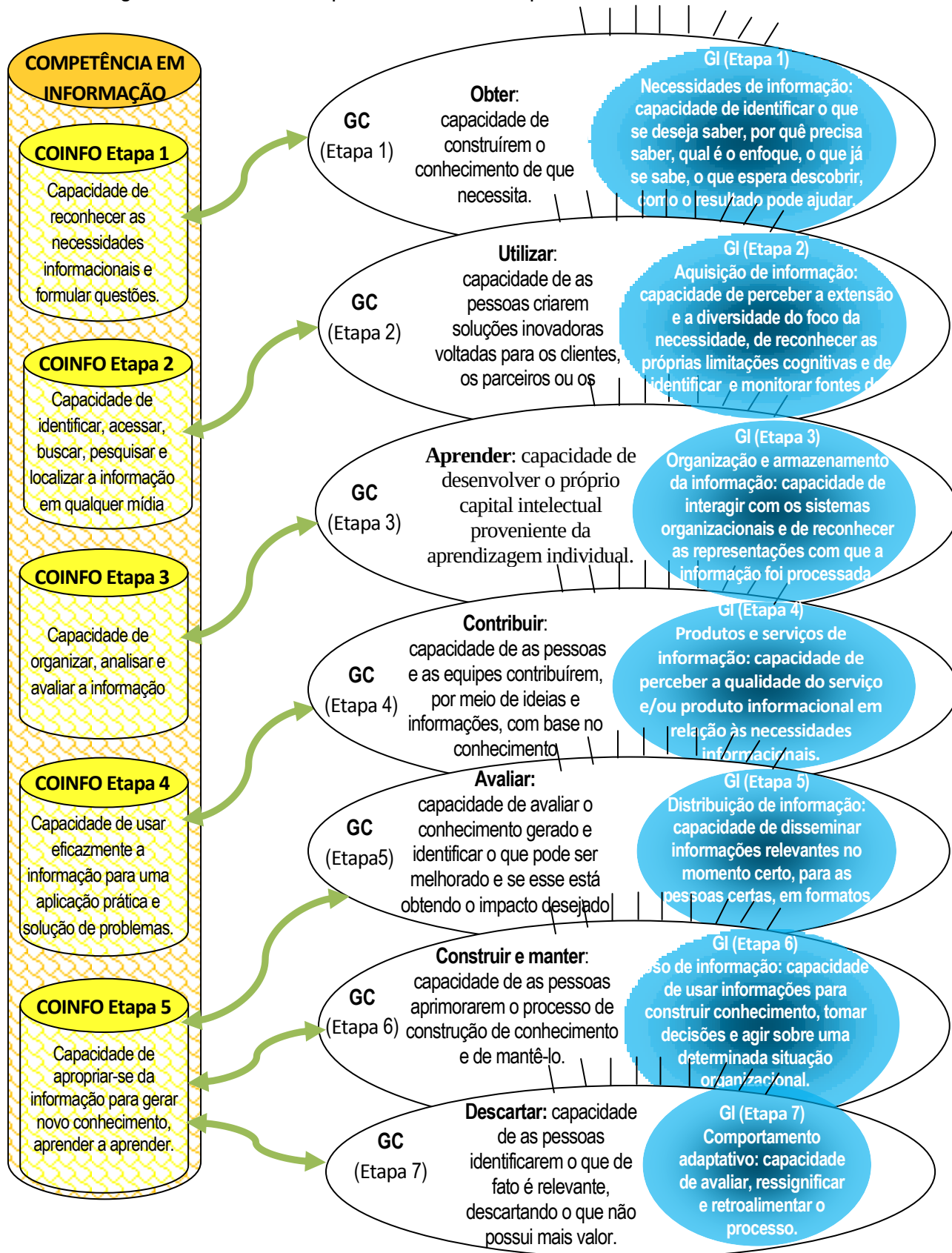


Fonte: Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.225)

Os autores querem demonstrar que uma pessoa competente em informação tem conhecimentos, capacidades, habilidades, atitudes e comportamento para obtê-la e usá-la. Esse argumento justifica a relação direta da GIC, da GC e da GI com a Competência em Informação, pois, como afirmam Valentim, Jorge e Cerreta-Sorria (2014, p.222), "a GC é um processo que auxilia a apropriação e construção de conhecimento, assim, o indivíduo necessita de competências em informação especialmente voltadas a esse processo, de forma que possa agir sobre o conhecimento."

As Figuras 12 e 13 demonstram que Competência em Informação e Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento são temas interligados, "tendo em vista que se identificou grande semelhança nas etapas dos modelos de COINFO, GI e GC." (VALENTIM, JORGE, CERETTA-SORIA, 2014, p.226).

Figura 13 - Análise comparativa entre as etapas da COINFO, da GI e da GC



Fonte: Adaptado de Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.222-3)

Nesse modelo adaptado de Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014), os autores fizeram uma análise comparativa que demonstrou as relações existentes entre as temáticas GC, GI e COINFO. Para isso, utilizaram a definição de Competência em Informação da ALA (1989), de Doyle (1992) e de Lenox e Walker (1992; 1993) e a apresentam nas cinco etapas. Quanto à GI, a base está no modelo de Choo (2003) e tem sete etapas; já no modelo de GC, a base está em Bukowitz e Williams (2002), que também tem sete etapas (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014).

Para desenvolver as competências em informação o ator deve entender das cinco etapas da Competência em Informação presentes na Figura 13 e nesse sentido contribui a GI e a GC e suas etapas. Significa que a etapa 1 da Competência em Informação está relacionada à etapa 1 da GC e à etapa 1 da GI, e assim sucessivamente, e que todas as etapas estão interligadas e completam um todo relacionado à Competência em Informação.

Entendida a importância da GI, da GC e da GIC e sua relação com a Competência em Informação, conforme a literatura e os quadros apresentados, o próximo passo é discutir sobre as competências em informação, baseadas na informação e no conhecimento, haja vista que tanto a aprendizagem quanto a Competência em Informação fazem parte dos estudos de Gestão da Informação e do Conhecimento e estão diretamente relacionadas à formação e à atuação profissional.

A seguir, discute-se sobre a Competência em Informação.

3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica sobre a Competência em Informação que é necessária nessa nova perspectiva de profissões, considerando a Sociedade da Informação e do Conhecimento, bem como podem ser pensadas e gerenciadas ações por meio das quais o aprendiz possa ter melhores formas de acesso e temas mais adequados de informação e conhecimento nessa nova perspectiva.

3.1 Origens, definições, conceitos e estudos sobre Competência em Informação

O surgimento da Competência em Informação, como área de estudo, teve seu início nos anos 70 do Século XX. Segundo Silva (2016, p.152), a discussão sobre Competência em Informação chegou à Ciência da Informação vinda de outras áreas. "Na área da gestão empresarial e dos recursos humanos e na zona de confluência interdisciplinar da Pedagogia e da Didática com a Psicologia Educativa e a Sociologia". A terminologia inicial pertence a Paul Zurkowsky, "bibliotecário americano e presidente da *Information Industry Association*, que usou, pela primeira vez, a expressão *information literate*, preocupado essencialmente com o uso da informação em contexto de trabalho e da resolução de problemas" (SILVA, 2008, p. 20).

Melo e Araújo (2007) afirmam que a versão mais consistente do termo *Information Literacy* (IL), ou Competência em Informação, surgiu em 1974, com Paul Zurkowsky, nos EUA. Para isso, ele usou a expressão *Information Skill*. O assunto, de forma diversa, já fazia parte da discussão de alguns autores desde os anos 50. Esse termo defendia que as pessoas deveriam estar capacitadas para resolver problemas relevantes de informação, usando fontes relevantes, inclusive, o auxílio direto da tecnologia. Esse movimento, iniciado nos anos 70, com mais ênfase nos EUA, ampliou-se para a Europa e para outras partes do mundo, de forma consistente, a partir dos anos 80. Assim, os anos de 50 a 70 podem ser considerados como o período de emergência do conceito de Competência em Informação; 80 e 90, como o período de desenvolvimento e implantação de programas nacionais de Competência em

Informação; e o Século XXI, como o período em que esses programas foram avaliados, comparados, aprimorados, e novas contribuições surgiram com essa evolução.

O objetivo da Competência em Informação é o de identificar, com análise rigorosa, as competências necessárias e presentes no perfil de estudantes ou de profissionais, para, da melhor forma, promover programas de formação dirigidos a desenvolver competência em informação, para o emprego, para a profissão, enfim, para atuarem na Sociedade da Informação (SILVA, 2016).

No Brasil, Caregnato é apontada como a precursora, em seus estudos publicados em 2000, em que ela apresentou a tradução do termo, inicialmente, como "alfabetização informacional". Também são apontados como importantes contribuidores os estudos feitos em programas sobre o tema na USP e na Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais. Outros precursores foram alguns autores individuais, que publicaram na primeira década do novo século (MELO; ARAÚJO, 2007).

Rasteli e Cavalcante (2013, p.167) apontam como precursores dos estudos sobre Competência em Informação, no Brasil, "Caregnato (2000), Belluzzo (2001), Hatschbach (2002), Campello (2003) e Dudziak (2003)". Dudziak (2001, p.51-2) refere que, no Brasil, os precursores no assunto foram autores e publicações bem mais anteriores a esses, além da professora Neusa Dias de Macedo, que, desde 1964, tem publicado assuntos relacionados à área e diz que podem ser consideradas como "sementes" do assunto, no Brasil, as publicações de "Breglia, 1986; Cerdeira 1975; Ferreira, 1989; Flusser, 1982; Imperatriz, 1986; Milanesi, 1986; Rabello, 1980; Targino, 1983", faz menção também a outros diversos autores dos anos 90.

De acordo com Melo e Araújo (2007), como política pública, na prova do Programa Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) de 2006, já foi encontrada a terminologia Habilidades de Competência em Informação como parte dos itens avaliados. Em contraposição a isso, os autores não localizaram programas nacionais oficiais sobre o desenvolvimento de Competências em Informação. O ponto alto da Competência em Informação que efetivamente a consolida plenamente é quando ela passa a ser aceita e adotada por órgãos internacionais que passaram a compreender, a estudar e a adotar a Competência em Informação, alçando ao *status* de "prioridade

para organismos internacionais como a IFLA e a UNESCO" (DUDZIAK, 2010, 18). Ainda segundo a mesma autora, atualmente, por "ser um assunto que permeia todo e qualquer processo de aprendizado, investigação, criação, resolução de problemas e tomada de decisão, a Competência em Informação transbordou as fronteiras da biblioteconomia e transformou-se em um movimento transdisciplinar mundial" e já começa a ser preocupação de todas as profissões e de toda a sociedade (DUDZIAK, 2010, 18).

Segundo Hatschbach e Olinto (2008, p.28), a Competência em Informação se destaca por ter vários enfoques e recebe suporte de várias áreas, fato que envolve trabalho interdisciplinar para abordar diversas questões, como as "novas formas de acessar, utilizar, analisar e avaliar a informação, atendendo às exigências atuais do mundo acadêmico e profissional, para construir novos conhecimentos e servir de instrumento para o uso da informação como fator de inclusão social." Saber acessar, utilizar, analisar e avaliar informação é ter Competência em Informação (HATSCHBACH; OLINTO, 2008, p.28).

Silva (2008, p.16) diz que, originalmente, a literacia informacional (Competência em Informação) pode ser definida como a "capacidade crítica de buscar, avaliar, escolher e usar informações nos mais diversos contextos". Mais adiante, o autor acrescenta que "competência é a capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado, e a soma de conhecimentos ou de habilidades que lhe permitem desempenhar algo ou atingir algum objectivo concreto" (SILVA, 2008, p.29).

Atualmente, a Competência em Informação tem ampliado mais seu olhar para questões interdisciplinares. Por exemplo, a última Conferência Europeia sobre *Information Literacy* (ou ECIL), realizada em 2015, na Estônia, em que estiveram no centro da discussão tópicos atuais relacionados à sociedade, junto com os temas tradicionais sobre Competência em Informação. A ECIL 2015 discutiu sobre como a Competência em Informação pode contribuir para se ter estilo de vida inteligente (vida saudável, empregabilidade, inovação educativa, organização aberta e governança da sociedade); atividades e práticas verdes e sustentabilidade. Isso deixa claro esse caráter mais multidimensional e as relações interdisciplinares da Competência em

Informação. Além da ECIL, é possível haver interdisciplinaridade nos documentos da OCLC (2014), em seu relatório *At a Tipping Point: Education, Learning and Libraries*, que trata de: hábitos e percepções dos consumidores de informação (comportamentos, crenças e expectativas de aprendizagem), na perspectiva online, usando dispositivos móveis, novas plataformas de aprendizagem e novas políticas de incentivos governamentais nesse sentido. Esses fatos estão apontando tendências e redefinindo os desafios de aprendizagem e competência trazidos por tais mudanças (VITORINO, 2016).

Esses estudos nacionais e internacionais sobre a informação e o conhecimento têm contribuído para que possamos entender bem mais essas diferenças e perceber que a forma de conceber o conhecimento, a aprendizagem e a competência tem mudado radicalmente nos últimos anos. Para Ferreira (2008), essa mudança revolucionária começou pela família, pois os pais perceberam que não é adequado "moldar" os filhos conforme suas conveniências, mas prepará-los para uma realidade externa que encontrarão e que está em constante mutação. O espaço do saber se desloca em velocidade espantosa, mudando bases e parâmetros. Então, não basta preparar os filhos só para adquirir conhecimentos, mas também para que sejam capazes de dominar competências. A vantagem está relacionada diretamente à "aquisição e ao domínio de competências, dentre as quais, a de negociar se apresenta como uma das mais importantes" (FERREIRA, 2008, p.7).

Segundo Silva (2016, p.154), na atual sociedade da chamada Era da Informação, que envolve inclusão digital de migrantes digitais (pessoas de mais idade) e nativos digitais ou "geração net", do chamado "cérebro 2.0", em que é acelerada a transferência profissional da informação do papel para o digital mudando todo o contexto de atuação, a Competência em Informação está diretamente relacionada ao processo formativo e de atuação dos profissionais. Diz que tanto a inclusão digital quanto a Competência em Informação são cruciais para a formação e a atuação, mas alerta que é flagrante uma assimetria cada vez maior entre inclusão digital e Competência em Informação. O autor afirma que, enquanto a inclusão digital está se generalizando, a Competência em Informação ainda está deficitária entre os estudantes e os profissionais, gerando assimetria flagrante nesse sentido (SILVA, 2016). Em sua outra obra, Silva (2008)

refere que o saber informático, o uso de tecnologias digitais e a navegação na internet podem ser considerados inclusão digital, mas não garantem a Competência em Informação, pois, enquanto uma trata da competência instrumental, a outra se volta para a competência cognitiva (SILVA, 2008).

Quanto à definição do termo Caregnato (2000, p.50) afirma que inicialmente existiam dois termos do inglês e que poderiam ser traduzidos para o português referente a essa área e que são: "desenvolvimento de habilidades informacionais (em inglês, *information skills development*) e alfabetização informacional (em inglês, *information literacy*)." Enquanto Lau (2007, p. 6) afirma que literacia (*literacy*) remete a condição de letrado e culto onde o "significado de *literacy* que temos em mente é de 'ter capacidade para ou sobre'."

Dudziak (2003, p.23) afirma que *Information Literacy* surgiu como literatura escrita em 1974 e está vinculado a necessidade de exercer atividades e ter capacidade sobre temas e atividades que se envolvem com o universo informacional. Para isso os profissionais precisam incorporar habilidades, conhecimentos e valores que os permitam buscar, acessar, avaliar, organizar e difundir a informação e o conhecimento diretamente relacionado com o caso que se está trabalhando. Assim *Information Literacy* é, na essência, o que na língua portuguesa pode ser denominado de Competência em Informação.

Em 2002, Hatschbach defendeu a tradução do termo *Information Literacy* para Competência em Informação, fato que foi aceito pela Academia e passou a ser utilizado:

Baseados na literatura especializada, podemos dizer que a noção de *Information Literacy* representa a habilidade e a capacidade em utilizar a informação e o conhecimento sobre a sistemática, o movimento da informação. Além da capacitação no uso das ferramentas para a recuperação da informação, ela preconiza o conhecimento de fontes, o pensamento crítico, a formulação de questões, a avaliação, a organização e a utilização da informação. [...]. Em vista do que foi exposto acima, consideramos que o termo que melhor traduz a expressão *Information Literacy*, em português, é **Competência em Informação**, por abranger os principais aspectos que estão relacionados ao seu conceito. Além disso, esse termo tem uma conotação positiva, ou seja, adquirir competências está ligado à idéia de progredir, andar para frente, evoluir (HATSCHBACH, 2002, p.48-9).

Quanto ao conceito, Dudziak (2008, p.41-2) afirma que a Competência em Informação (*Information Literacy*) está diretamente relacionada a "todo e qualquer aprendizado, investigação, criação, resolução de problemas e tomada de decisão". Nesse sentido, a Competência em Informação foi além das fronteiras da Biblioteconomia e se transformou em um movimento transdisciplinar de âmbito mundial, mesmo que ainda seja apresentada com distintas denominações e ênfases. "Hoje é um tema que tem mobilizado profissionais dos mais variados: bibliotecários, professores, administradores, educadores, pedagogos, jornalistas, políticos, médicos, engenheiros, etc." (DUDZIAK, 2008, p.41-2).

A Competência em Informação é um *conjunto* de *destrezas* que pode ser aprendido. Isso inclui atitude certa para a aprendizagem em si mesmo; uso de ferramentas como os tutoriais em linha; o uso de técnicas, como o trabalho com grupos; e o uso de métodos, como confiar nos orientadores, treinadores e mediadores. Em contrapartida, a aprendizagem permanente é um bom hábito que deve ser adquirido e acompanhado por uma atitude positiva. A disposição para mudar e uma curiosidade para o conhecimento são condições prévias de grande ajuda para a aprendizagem permanente. (LAU; HORTON, 2007, p.13).

Bruce (2003, 2016) define a Competência em Informação como um conjunto de aptidões para localizar, manejar e utilizar informações eficazmente para uma variedade de propósitos, portanto, é uma competência genérica importante para as pessoas, pois permite que elas possam enfrentar situações de tomada de decisão eficazmente, solucionar problemas e fazer pesquisas. Tendo Competência em Informação, o ator pode se responsabilizar pela própria aprendizagem continuada, ao longo da vida, nas diversas áreas de interesse pessoal e profissional. O desenvolvimento de Competência em Informação inclui uma gama de experiências e reflexões sobre informações relevantes em diferentes contextos e situações. A aprendizagem na Competência em Informação requer que se experimente usar as informações de todas as maneiras (BRUCE, 2003, 2016).

Silva (2016, p.158-9) menciona alguns estudos europeus do *European Council of Information Associations* (ECIA) para dizer que as competências envolvem o conjunto de *capacidades e comportamentos necessários para o exercício profissional de*

determinada atividade e aponta como componentes relevantes o "saber" e o "saber-fazer", e como aptidões, o "saber-ser". Esse saber-ser (aptidões), que é necessário para o exercício dessa profissão, engloba:

faculdade de adaptação; capacidade de análise; sentido de antecipação; capacidade de comunicação; capacidade crítica; curiosidade; capacidade de decisão; capacidade de ouvir; espírito de equipe; iniciativa; sentido de organização; sentido pedagógico; perseverança; rigor; e capacidade de síntese. (SILVA, 2016, p. 159).

De um modo geral e amplo, as competências dividem-se, basicamente, em três: básicas (para conviver em sociedade); genéricas (comuns a várias atividades e profissões) e específicas (comuns a determinada atividade ou profissão).

Quadro 9 - Classificação das competências básicas, genéricas e específicas

<i>Tipo de competência</i>	BÁSICAS	GENÉRICAS	ESPECÍFICAS
<i>Finalidade</i>	Essenciais para viver em sociedade	Comuns às várias profissões	Próprias de determinada profissão
<i>O que exige/inclui</i>	Interpretativa Argumentativa Propositiva	Gestão de recursos Trabalho em equipe Gestão da Informação Compreensão sistêmica Resolução de problemas Planejamento do trabalho	Têm um alto grau de especialização; podem ser obrigatórias, optativas e adicionais.
<i>Atributo para a competência</i>	Competência negocial		

Fonte: Adaptado de Artigas et al. (2006, p.36); Mata e Casarin (2010, p. 307).

Nota: *Atributo de competência: competência negocial (grifo nosso), algo que pode ser desenvolvido.*

A inclusão do atributo no Quadro 9 é relevante, porque a capacidade de negociar, nas várias situações básicas, genéricas e específicas, aperfeiçoa os resultados, portanto é um atributo de competência importante. Afinal, constantemente se está negociando com o tempo, com o espaço, com os afazeres, com as pessoas, com as informações, com os seus desejos e os desejos dos outros, e assim por diante.

Para a *Association of College and Research Libraries* (ACRL) dos Estados Unidos, um Instituto da *American Library Association* (ALA), a Competência em Informação (*Information Literacy*) é um conjunto de habilidades que os cidadãos devem

adquirir para saberem quando a informação é necessária, serem capazes de localizá-la, avaliá-la e utilizá-la de forma eficaz, especialmente considerando o ambiente contemporâneo cada vez mais complexo, devido à rápida mudança tecnológica e em que proliferam os recursos informacionais e as diversas opções (informação abundante). Isso vale tanto para o ato de estudar como para o exercício profissional e na vida cotidiana. As opções de fontes de informação são muitas - bibliotecas, comunidades, organizações afins, mídia e internet – assim como os meios- sonoros, textuais, gráficos, visuais etc. (ACRL, 2016).

O profissional competente em informação tem habilidade para analisar, avaliar e usar a informação em várias fontes. Para conseguir isso, ele precisa saber acessar as variadas fontes de informação. Rodrigues e Blattmann (2014, p.4), que fizeram uma pesquisa sobre o uso das fontes de informação por profissionais e pesquisadores, tiveram como resultado que "a fonte de informação mais utilizada é o colega de trabalho e as mais utilizadas pelos pesquisados para se atualizarem é a Internet." Ainda segundo os mesmos autores, quando se trata de critério de qualidade para a escolha das fontes a serem utilizadas, os itens que mais se destacaram foram a facilidade de acesso, a rapidez e a confiabilidade da fonte consultada. Os autores enfatizam o relevante papel da tecnologia da informação e da comunicação na atualidade como facilitadora do acesso às fontes e dizem que a Internet é um recurso informacional, com características de uma fonte e de um canal de informação (RODRIGUES; BLATTMANN, 2014).

Para Ribeiro (2009, p.54), são fontes de informação: *fontes pessoais externas* (colegas de profissão, colegas de outras empresas, especialistas na área, clientes, fornecedores, concorrentes, consultores, participação em congressos, palestras, feiras, etc., por meio de interação pessoal ou por telefone e outros meios de comunicação); *fontes pessoais internas* (subordinados, colegas de trabalho, chefes, sócios, etc., por meio de interação presencial ou telefônica e outros meios de comunicação); *fontes pessoais eletrônicas* (e-mail pessoal ou da empresa, fóruns de discussão, grupos de discussão na web por grupos e redes sociais virtuais como Messenger, Whatsapp, Skype, Facebook e similares); *fontes impessoais externas* (documentação produzida fora do seu local de trabalho, fora de sua organização, a exemplo de canais na internet,

"revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão"); *fontes impessoais internas* (documentos da própria organização em que trabalhada como é o caso de relatórios diversos, pesquisas já feitas, memorandos, arquivos em papel no setor ou em área específica, anotações já feitas por alguém) e *fontes impessoais eletrônicas* ("documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.") (RIBEIRO, 2009, p. 54).

. Mas, normalmente, as informações encontradas nas fontes não são filtradas nem selecionadas, tampouco se tem a garantia de sua autenticidade, validade e confiabilidade. A qualidade incerta e o excesso de informações são grandes desafios e é preciso competência e habilidade para saber selecionar e usar tais informações, afinal mais informação não garante cidadania ou pessoas mais informadas. Essas competências e habilidades vão se desenvolvendo e evoluindo ao longo da vida, e isso é válido para todas as áreas e ambientes de aprendizagem. Assim, uma pessoa mais competente em informação, segundo a ACRL (2016), será capaz de:

- Determinar quais as informações são necessárias;
- Acessar as informações necessárias de forma eficaz e eficiente;
- Saber avaliar a informação e suas fontes de forma crítica;
- Incorporar a informação conseguida na sua gama de conhecimento;
- Usar as informações de forma eficaz de modo a realizar o propósito específico que se queria;
- Compreender as questões econômicas, legais e sociais que cercam o acesso e o uso da informação, de forma ética e legal.

Para a IFAP da UNESCO Competência em Informação envolve a capacidade das pessoas em (CATTS; LAU, 2008):

- Reconhecer suas necessidades de informação;
- Conseguir localizar e avaliar a qualidade da informação obtida;
- Armazenar e recuperar informações que considerou relevante;
- Usar, eficazmente e com ética, a informação que encontrou e que tem disponível;

- Aplicar a informação de modo que permita criar e comunicar conhecimento.

Essas competências em informação têm diversas definições, que são abordadas por diversos autores, a respeito dos quais Lima e Paiva (2014, p. 319-20) fazem uma síntese. Le Boterf (1994) define a competência como a capacidade do indivíduo de exercer suas atividades profissionais de forma concreta, aplicando plenamente seus conhecimento e habilidades (*know-how*) aliados às suas qualidades pessoais que o diferenciam ou o qualificam.

Para Zarifian (2003), a competência é uma espécie de inteligência prática aplicada nas situações que se enfrentam e que, para tal, utiliza-se de determinado conhecimento adquirido antes daquele momento. Conhecimento e prática que se transformam e se adequam conforme vão se modificando as situações e as exigências enfrentadas. É um agir e interagir profissional responsável e reconhecido pelos envolvidos com a demonstração de habilidades e valor econômico e social ao que está se fazendo. Entre os principais atributos da competência, estão a iniciativa, a responsabilidade, a inteligência prática e o conhecimento adquirido. Porém a competência engloba o que os diversos autores chamam de CHA (conhecimento, habilidade e atitude devidamente combinadas e complementares). A pessoa com Competência em Informação consegue não só localizar, identificar, analisar, avaliar e organizar a informação que lhe interessa como também comunicar e utilizá-la de forma efetiva, visando à aprendizagem e à resolução de problemas;

Sob o ponto de vista de Doyle (1994), a Competência em Informação é uma habilidade de acessar, avaliar e usar a informação mesmo que as fontes sejam variadas.

Lau (2007, p. 47) conceitua o termo "competência como "um grupo de habilidades para identificar uma necessidade de informação, assim como também de recuperar, avaliar, usar e reconstruir o conhecimento contido nas fontes de informação recuperadas" e designa para esse termo alguns sinônimos, como: "*atitudes informacionais, capacidades informacionais, habilidades informacionais.*"

Para definir o termo competência, Choo (2003) se reporta a Leonard-Barton (1995) e a Starbuck (1988) para afirmar que as habilidades pessoais são resultados da interação de três influências e cinco resistências. As influências são:

- a) tipo de tarefa preferida pelo indivíduo;
- b) abordagem preferida para a solução de problemas;
- c) tecnologia (ferramentas e métodos) preferida para o desempenho da tarefa.

Nessa lógica dos autores parafraseados por Choo (2003), a tendência é de o profissional buscar habilidades pessoais profundas no que é especialista. Quando essas habilidades são desenvolvidas, mexem, emocionalmente, com seu ego e geram identidade pessoal, segurança e, em alguns casos, comodismo. Em decorrência de tudo isso, não é comum os especialistas resistirem a novas ideias e mudanças. Para Starbuck, essa resistência é decorrente de cinco fatores (CHOO, 2003, p.242):

- a) os clientes ou colegas do especialista podem ver em sua necessidade de aprender um sinal de conhecimento deficiente;
- b) os especialistas preocupam-se com o aproveitamento do tempo e relutam em gastá-lo para aprender algo novo e ainda não provado;
- c) a especialização reduz, necessariamente, a versatilidade e a flexibilidade;
- d) os especialistas protegem seus nichos como monopólios parciais; e
- e) os filtros perceptivos dos especialistas os impedem de perceber algumas mudanças sociais e tecnológicas.

Isso quer dizer que o profissional competente em informação, além de habilidades pessoais, não tem resistências intransponíveis às mudanças e ao novo.

Fidelis e Barbosa (2013, p.8) afirmam que

um profissional com elevado padrão de competência informacional sabe ainda relacionar a influência do seu desempenho com o desempenho organizacional. [...] o profissional consegue promover a melhoria de sua aprendizagem e se automotiva para utilizar a informação organizacional para melhorar o próprio desempenho.

Com isso corroboram Lima e Paiva (2014, p.325), quando complementam que o "o capital humano com Competência em Informação poderá contribuir para elevar o capital intelectual, diante da internalização de valores informacionais, da compreensão do seu papel na organização e da atitude proativa na busca de informação".

Já Bruce (1997, p.151) afirma que

[...] that information literacy is not a linear process, nor is it necessarily technology driven, as is often suggested in the literature; it is also not readily definable as a set of skills. Instead people's experience of information literacy is an intricately woven fabric, revealing different patterns of meaning depending on the nature of the light cast upon it.⁴

Fica evidente que Competência em Informação e aprendizagem têm relação direta, andam juntas, são complementares. Ambas são frutos da automotivação e autodireção, funcionam com energia própria e são autoativadas e aumentam quantitativamente as opções, a qualidade da educação e da qualificação e a participação efetiva nos contextos da sociedade. Já como diferença, as habilidades informacionais são o conjunto de diretrizes, e a aprendizagem permanente é uma questão de bom hábito (LAU; HORTON JR., 2007).

O desenvolvimento de habilidades em informação e a aprendizagem permanente têm uma relação estratégica e de apoio mútuo, o que traz como resultado uma situação crítica para todo indivíduo, organização, instituição ou nação-estado na sociedade global de informação. Esses dois modernos paradigmas deveriam, de forma ideal, estar unidos para trabalhar de forma uníssona e sinérgica, um com o outro, se as pessoas e as instituições precisam sobreviver e competir no Século 21 e futuramente. (LAU; HORTON JR., 2007, p.12)

É necessário trabalhar para que os ambientes sejam propícios para se construir e criar conhecimento por meio da aprendizagem, especialmente com o uso intenso da informação.

Rastelli e Cavalcante (2013, p.168) entendem que a Competência em Informação é uma área que requer aprendizado para que o profissional desenvolva Competência em Informação em todos os seus componentes: "o processo investigativo; o aprendizado ativo; o aprendizado independente; o pensamento crítico; o aprender a aprender e o aprendizado ao longo da vida." Então, não seria algo inato ao profissional, mas desenvolvido pela aprendizagem.

⁴ [...] a Competência em Informação não é um processo linear, nem é guiada pela tecnologia como é tão frequentemente sugerido na literatura; ela também não está definida como um conjunto de habilidades. Em vez disso, a experiência das pessoas na Competência em Informação é um entrelaçamento, que releva diferentes padrões de significado, dependendo da natureza da observação.

Para Hatschbach (2002, p.10), atualmente é preciso pensar na formação nos âmbitos acadêmicos e profissionais e na esfera de atuação política e social, levando em conta os "aspectos a serem desenvolvidos em uma 'cultura da informação', na qual as formas de expressão estão relacionadas ao avanço tecnológico da informação e da comunicação."

Dudziak (2001) defende que a aprendizagem e a educação deveriam focar a Competência em Informação e que, como a *Information Literacy* é uma forma de conceber a interação do cidadão com o seu mundo externo, sendo uma metáfora da "própria condição humana de aprendizado permanente, diretamente ligada que está ao aprender a aprender e ao aprendizado ao longo da vida (*life long learning*), a Educação voltada para a IL (*Information Literacy Education - ILE*) é o caminho que nos leva à ela" (DUDZIAK, 2001, p.77).

É preciso, nessa perspectiva humana e cidadã, entender que a aprendizagem envolve o querer do ator. Ele deve decidir e desejar aprender. Ensinar ou aprender "à força" é um esforço pouco frutífero. Assim, mais uma vez, destaca-se o papel do ator e de suas escolhas. Segundo Terres (2011), normalmente, quando os atores escolhem algo que requer decisões mais severas (sobre desenvolver uma carreira que exercerão no futuro, questões de saúde, dentre outros), a cognição e a racionalidade não são exclusivas e determinantes nessa decisão. Também terão papel importantíssimo a emoção e a afetividade. Assim, o conhecimento e a informação disponível, que embasarão uma decisão, serão um misto de equilíbrio (ou desequilíbrio) entre racionalidade e emoção. Afinal, em decisões mais complexas, as informações, antes de tudo, precisam muito mais de gerar confiança e afeição do que simplesmente de racionalidade para o indivíduo. Na mesma linha de argumento, podemos dizer que "não se constrói confiança, conseqüentemente, não se produzem resultados [...]. Logo, o afeto é tão importante quanto a cognição, porquanto exige equilíbrio entre eles, em situações que envolvam escolhas e decisões severas" (SATUR; NEVES; DUARTE, 2015, p.9).

As novas tecnologias têm encurtado distâncias e padronizado alguns métodos e conhecimentos: computadores e seus desdobramentos, transmissões por satélite, tecnologias digitais. As demandas da sociedade baseada em conhecimento envolvem

aprendizagem e trabalho organizado e mediado por tecnologias atualizadas. Isso significa que a aprendizagem deve ser constante e ao longo da vida, inclusive para acompanhar e aprender o que fazem as novas tecnologias que surgem e como introduzi-las no dia a dia das tarefas de trabalhador intelectual e do conhecimento. O desafio é constante tanto para aprender quanto para ensinar e atuar (DRUCKER, 2002; MOLINA, 2010).

Segundo Cerutti e Giraffa (2015, p. 28), na atualidade, a atuação profissional exige aprendizagem e desenvolvimento de competências e habilidades em tecnologias da informação e comunicação ou tecnologias digitais. Por isso, as TICs passaram a ser um elemento integrante e necessário da aprendizagem na Sociedade do Conhecimento.

Hatschbach (2002, p.9) refere que se vive uma nova era, que converge para a necessidade básica de 3C's: "C" de computadores e aparelhos com funções assemelhadas a esse (hardware, software, seus serviços e opções correlacionadas); "C" de comunicação (telefonía, cabos, satélites, internet, mídias digitais, redes virtuais) e; "C" de conteúdo (entretenimento, publicações, informações e suas fontes). Para a autora esses aspectos estão inter-relacionados e formam o que se denomina de "Sociedade da Informação de 'infovias' ou 'supervias' de informação [...]". A indústria das mídias transformou-se na base da nova economia, tal como a energia elétrica e as estradas deram corpo à infraestrutura da economia industrial" (HATSCHBACH, 2002, p.9-10). No entanto, o avanço da tecnologia pode encantar ou assustar seus usuários. Segundo Pinho Neto (2008, p.2), "a forma como usamos a tecnologia poderia resultar em nossa própria escravização ou libertação". Ou seja, a tecnologia não é inocente, tampouco neutra na vida das pessoas, porquanto pode auxiliar ou prejudicar as aprendizagens, as atividades profissionais e o convívio social.

A partir dessa possibilidade de formar redes mundiais, com comunicação em tempo real, apesar da distância, a interação pode ser plena, e os pontos da rede tanto recebem como emitem informação e conhecimento, bem como reagem ao que recebem, respondem, reenviam, compartilham e armazenam o que interessa. Isso revolucionou toda a história das comunicações, do convívio social e dos negócios.

Evidenciaram-se o aqui e o agora, as distâncias se encurtaram, e a comunicação a distância não é mais um problema crucial, pois pode ser feita em tempo real virtualmente. Assim, o real e o virtual se misturam e se complementam. O ser humano aprende e atua num novo contexto de tempo e de espaço, em que a tecnologia lhe permite ir além do que estava indo antes, sem ser substituído pela máquina. "Uma superposição aí se estabelece, ser e máquina se complementam sucessivamente" (PINHO NETO, 2008, p.3).

As TICs não são uma ameaça ao ser humano nem uma benesse já predefinida. O comportamento do ser humano em relação às tecnologias em suas reelaborações e relações é que determinará o papel delas. Para o autor, não se pode acusar a tecnologia como a raiz de todos os males, mas também não se pode inocentá-la dizendo que os usos que fazemos dela resultarão em soluções ou ameaças. Na verdade, o que existe é um ciclo em que a tecnologia produzida pelos humanos redefine esses próprios humanos como sujeitos, afeta sua subjetividade e leva em conta que esses objetos tecnológicos passam a ser incorporados como parte do dia a dia da vida dos humanos. Desse modo, os mesmos seres humanos que produzem as tecnologias são influenciados por elas e se redefinem mudando e incorporando novas ações tecnológicas. E seguimos a elaborar novas tecnologias, que novamente nos afetarão e nos influenciarão num modo cíclico. E não é uma simples relação causa e efeito (PINHO NETO, 2008).

Está em questão que os profissionais competentes em informação "não podem apenas se limitar a aprender a manusear as máquinas, funcionando como processadores de *inputs-outputs* de informação, não sendo partícipes de uma aprendizagem ideal" (BELLUZZO; FERES, 2009, p.81). É a tecnologia como suporte profissional, e não, como dominadora das ações profissionais.

Isso significa que, apesar de tanta tecnologia disponível e capital financeiro e de investimentos disponíveis, ainda continua tendo espaço para o ser humano, especialmente o competente em informação. Como afirma Grhoshal (2005), o acionista entra com o dinheiro, que pode virar investimentos e tecnologias, mas é o colaborador quem dá mais (conhecimentos, habilidades, motivação, empreendedorismo, dedicação,

envolvimento) ao processo. Se não tiver essa segunda parte, que é exclusividade do ser humano, o capital financeiro rapidamente se "evapora".

Por isso, Subramaniam e Youndt (2005) enfatiza a importância do capital social para o indivíduo e as organizações. Segundo os autores, pesquisas têm mostrado que o capital humano das pessoas, como resultado, despenca, quando elas mudam de organização, porque perderam grande parte do seu capital social que ampliava seu potencial e seu desempenho - interações, redes sociais, network e relações. Em muitos casos, o capital social de que a pessoa dispõe, graças ao capital organizacional (pertencer a uma organização), potencializa o seu capital humano. Quando o profissional perde seu capital social, também despenca seu capital humano, porque eles estão interligados e se autossomam. Se houver rompimento, haverá perdas. Por isso os autores propõem que se amplie a definição de capital humano, não só vinculada às competências educativas e funcionais, como tradicionalmente estão vinculadas, mas também às competências de interações interpessoais e de trabalho em rede. Convém ressaltar o quanto é importante os indivíduos terem a capacidade de criar e de se envolver por meio de inter-relações, de parcerias e de redes de colaboração e confiança, não só como um atributo do capital social que se forma, mas também como uma competência profissional necessária.

Ao trazer o conceito de habilidades informacionais, Lau (2007) remete à terminologia *Information Literacy*, por considerar que esse termo é de uso comum nos países anglossaxônicos e remete a destrezas informacionais que permitem a capacidade de identificar a informação necessária, além da capacidade de localizar, avaliar e utilizar tal informação de forma eficaz. Nos países latino-americanos, cuja língua oficial é o espanhol, o significado remete a alfabetizar- o ato de ensinar a ler e a escrever. Mas, como ensinar, nem sempre, envolve aprender a aprender, prefere-se usar o termo "desenvolvimento de habilidades informacionais" (DHI). Já na Espanha, o termo é mesmo alfabetização informacional. No Brasil, Competência em Informação é o termo mais adequado para remeter à *Information Literacy* (LAU, 2007),

Mesmo percebendo a importância da relação entre habilidade e competência, Dudziak (2001) enfatiza que a competência é algo além das habilidades.

Literacy, portanto, corresponderia não somente à capacitação para a leitura e a escrita, mas especialmente uma ligação com a educação continuada e ao aprender a aprender, num *continuum* extensível desde a infância até o fim da vida do cidadão, revelando ainda sua faceta política, afastando a visão dicotômica entre alfabetizado e analfabeto, reiterando o uso do termo como um *processo* integrado à vida dos cidadãos. (DUDZIAK, 2001, p.57)

Rasteli e Cavalcante (2013, p.157) também mencionam que o histórico de aprendizagem e Competência em Informação (experiência) é a questão central, pois a "Competência em Informação (*Information Literacy*) está no núcleo do aprendizado ao longo da vida. Seu conceito vincula-se à necessidade de se exercer o domínio sobre o sempre crescente universo informacional, abrangendo três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes."

Com a evolução do conceito, pode-se dizer também que *Information Literacy* refere-se diretamente às habilidades fundamentais para que as pessoas obtenham êxito na Sociedade da Informação adquirindo aprendizados de forma mais autônoma, nos mais diferentes aspectos da vida. Isso não vale somente para questões que envolvem atividades acadêmicas e estudantis, mas também para todas as situações profissionais e do cotidiano que envolvam a resolução de problemas que necessitem de informação para saná-los (HATSCHBACH, 2002).

Com a ampliação e a evolução dos estudos sobre Competência em Informação, seu conceito ultrapassou a noção de aquisição de conjunto de habilidades e foi até o fortalecimento de sua própria identidade e acúmulo de poder, com o fim de capacitá-lo para participar, eficaz, social e eticamente, como cidadão desse novo contexto intensivo em informação e conhecimento, que se chama de Sociedade da Informação. Assim, a Competência em Informação passa a ser vista como uma forma de formação cidadã e emancipação política. Para isso, o cidadão deixa de desenvolver só habilidades e informações simples ou compostas e passa a ter habilidades em informações complexas e integradas (MELO; ARAÚJO, 2007).

Assim, pode-se dizer que,

modernamente, o conceito de *literacy* é expandido, incluindo não só a leitura e compreensão de textos impressos ou eletrônicos, como também a habilidade de se comunicar oralmente e pela escrita, e a

habilidade de utilizar vários *hardware* e *software*. Dadas tais dimensões, estabelecem-se níveis de *literacy*, variando de pessoa a pessoa, de grupo a grupo. O contexto também é importante, pois é ele que vai determinar a natureza e a complexidade do aprendizado. (DUDZIAK, 2001, p.56-7)

Belluzzo, Santos e Almeida Jr. (2014) asseveram que as competências da pessoa, do profissional ou da organização se desenvolvem ao longo dos tempos e envolvem: formação, treinamento, instrução, orientação, ensino e aprendizagem. Esse argumento tem novas agregações interessantes, se nos reportarmos a Coneglian, Santos e Casarin (2010, p. 257), que aconselham o uso do termo "competência", e não, alfabetização nem letramento (que seriam traduções diretas e simples do termo *literacy*), que é o mais adequado para o que quer efetivamente significar o termo. Também sugere traduzir *Information* para "em Informação", e não, como alguns vinham fazendo, ao traduzir como "Informacional". Isso porque competência não é sinônimo de habilidade ou capacidade na concepção inata, tampouco competência está relacionada à competitividade, mas à habilidade de utilizar seu conhecimento para alcançar um propósito ou suas habilidades e seus conhecimentos e ter atitude e experiência suficientes e adequadas para desempenhar bem seus papéis profissionais e sociais. Então, as habilidades são "atributos relacionados não apenas ao saber-fazer, mas aos saberes (conhecimentos), ao saber-ser (atitudes) e ao saber-agir (práticas no mercado de trabalho e trabalhos acadêmicos)" (CONEGLIAN; SANTOS; CARARIN, 2010, p. 257).

Mesmo que as situações que envolvem competências mudem e assumam novos desafios, a competência está diretamente vinculada à pessoa, que detém ou desenvolve suas competências por sua vontade e com o auxílio de outros. Isso se justifica porque o ato de conhecer não é algo isolado, embora, muitas vezes, essa busca seja solitária. Ela envolve a personalidade do indivíduo que procura e quer conhecer, seu inconsciente, suas faculdades e capacidades pessoais, que compreendem também o que já sabe e acumulou no passado, que se junta ao coletivo da tradição, da cultura e do convívio em comunidade. Tudo envolve e influencia o ser humano em sua aprendizagem e sua competência (COUTO-SOARES, 2015).

Desenvolver competências não é apenas uma ação orquestrada, planejada e executada, porquanto também envolve, além do estudo e da pesquisa, a prática, o exercício no dia a dia, pois experiência também gera competência, especialmente por causa do conhecimento tácito. "A ação diária de um profissional proporciona competências e experiências que lhe são próprias e que para a organização pode ser um diferencial, em relação a outras organizações" (SANTOS; DUARTE, 2014, p. 298).

Para Belluzzo, Santos e Almeida Jr. (2014), desenvolver competências e habilidades em informação não implica tentar moldar a pessoa para o que a sociedade quer, mas transformá-la em um cidadão pleno, capaz de refletir sobre a sociedade atual, um profissional completo, capaz de utilizar e desenvolver novos conhecimentos, que consiga mediar e usar a informação nesse sentido. Desenvolvendo Competência em Informação ele saberá os caminhos que deve trilhar para buscar e recuperar a informação. Assim, esse caminho será trilhado de forma eficaz e eficiente, e a prática da avaliação pode ser uma constante, já que é ela que determina aquilo que é importante ou não para o que está buscando, o que realmente necessita de informação (BELLUZZO; SANTOS, ALMEIDA Jr., 2014).

Lèvy (2004) também aborda o desenvolvimento de competências em seus manuscritos e assevera que, ao interagir com as coisas, desenvolvemos competências. Quando nos relacionamos com os signos e com a informação, adquirimos conhecimentos. Na relação que temos com os outros, recebemos, transmitimos e damos vida ao conhecimento. A competência, o conhecimento e o saber, que podem até ser relevantes ou relacionados aos mesmos objetos, são três formas complementares de transição cognitiva e que se passam o tempo todo de um para o outro. Cada ato ou atividade de comunicação e de relação humana envolve aprendizagem. As competências e o conhecimento envolvidos no transcurso da vida do ser humano estão permanentemente alimentando e sendo alimentados pela rede de trocas da Sociedade do Conhecimento (LÉVY, 2004).

Ainda sobre o desenvolvimento de competências em informação, trata-se de construir base de conhecimento e habilidades necessárias para identificar as informações corretas e adequadas para cada caso, resolver um problema, buscar informações eficientes em custo, (re) organizar, interpretar, analisar e avaliar a

informação, em termos de qualidade, exatidão, confiabilidade, ética da fonte e ética do uso de tal informação, comunicar e apresentar os resultados decorrentes das informações, analisar e interpretar as dos outros e/ou utilizá-la de modo adequado, para gerar as ações e os resultados esperados (LAU, 2007).

Prahalad e Hamel (2005) referem que, no desenvolvimento de competências, o ideal é misturar complementarmente as diversas habilidades existentes em forma de recursos humanos materiais e imateriais, para somatizar e ampliar o potencial conjunto da criação, o desenvolvimento, a inovação, a colaboração e a competição.

A mistura envolve várias habilidades: integração tecnológica, integração funcional e criação de novas oportunidades. [...]. O essencial não é apenas possuir as habilidades distintas, mas ter a capacidade de misturar essas tecnologias para criar [...]. Uma segunda forma de mistura é a capacidade de integrar com sucesso diversas habilidades funcionais - P&D, produção, marketing e vendas [...]. Algumas vezes, a questão não é tanto a capacidade de a empresa integrar habilidades díspares, mas sua criatividade na invenção de novas permutações das habilidades existentes. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 190-1)

Os autores partem da ideia de que as competências profissionais não se limitam mais à área de atuação (especialidade restrita), mas a um profundo conhecimento dela e à habilidade de transitar em outras áreas tantas quantas forem necessárias para o bom exercício da função. Logo, quem ensina e quem aprende precisam entender que a formação profissional não se dá, única e exclusivamente, por meio da formação estritamente técnica e restrita de sua área do conhecimento, embora essa área deva ser a preocupação central.

Dentre as muitas habilidades e competências já mencionadas, o conhecimento e a competência no uso de línguas estrangeiras são muito requisitados para quem atua internacionalmente. Melo (2008) ressalta que essa habilidade de usar outro idioma é sobremaneira relevante, pois permite um acesso mais amplo à informação. Desse modo a habilidade de uso de outros idiomas "se existe, em si é um elemento facilitador do desenvolvimento da competência informacional, se inexistente, é um elemento prejudicial ao desenvolvimento da competência informacional". (MELO, 2008, p. 319).

Inclusive, nessa situação, a autora dá a entender que a habilidade em outro idioma deve ser uma preocupação de todas as profissões. E isso a autora justifica afirmando que:

A ausência de conhecimento total de língua estrangeira, o conhecimento de palavras desconexas e até mesmo o reconhecimento do tema dos textos são de pouca serventia com relação ao acesso a uma informação em língua estrangeira como matéria-prima para a construção de inovação. Uma indicação dos obstáculos sociais a esse tipo de conhecimento que se tornará um diferencial no mercado de trabalho. [...]. Na realidade, o acesso à aquisição de outro idioma recebe o filtro social do poder aquisitivo entre aqueles acúmulos de capital que Bourdieu (2007) relata como acumulados fora da escola, mas que recebem um alto valor dentro do mercado escolar. Isto é observável, por exemplo, no valor das provas de línguas estrangeiras na seleção para os cursos de pós-graduação. [...]. Considerando a Sociedade da Informação é uma sociedade globalizada, o acesso à literatura de outra língua ganha a cada dia uma importância maior e um papel fundamental no sentido de ser um diferencial no mercado de trabalho. (MELO, 2008, p. 324-5)

Silva (2008, p. 36) também aponta essa necessidade cada vez maior de ter competência de se comunicar internacionalmente e reforça que "como o meio ambiente está a globalizar-se, ultrapassando barreiras geográficas através do poder comunicacional de uma língua tendencialmente universal (o inglês)", o saber comunicar-se em inglês e saber usar as TICs/TDIs, especialmente a "galáxia da internet" é requisito fundamental para o profissional da informação.

Todos os autores parecem apontar para o fato de que a Competência em Informação mostra os "caminhos que devem ser trilhados" pela pessoa para buscar, recuperar e avaliar as informações e se apropriar delas. Para isso, tem-se o foco nas habilidades, nas atitudes, nos conhecimentos e nos valores que devem ser incorporados nesse processo. Criar as condições para que as pessoas tenham alto nível de Competência em Informação e avaliar isso é fundamental não apenas para saber se incorporaram as habilidades, mas também para garantir que melhorem a Competência em Informação (CONEGLIAN; SANTOS; CASARIN (2010).

Afinal, quem aposta na Competência em Informação acredita que "todos os cidadãos devem ter acesso à informação, desenvolverem-se de forma holística,

contribuir para o desenvolvimento dos seus países, diminuindo a brecha digital e social, e participar da nova sociedade globalizada, baseada no conhecimento e na aprendizagem ao longo da vida" (ALVES; ALCARÁ, 2014, p.98). Essa tendência só se confirmará quando tivermos cidadãos munidos de conhecimento adequado para suas áreas de atuação e com Competência em Informação para qualquer situação de sua vida.

Para Duarte, Santos e Ferreira (2014, p. 108), "as práticas de aprendizagem organizacional se relacionam à Competência em Informação pela possibilidade de aprendizado, por meio das competências ligadas ao entendimento e à amplitude da informação para gerar novos conhecimentos." Ou seja, a aprendizagem e a competência caminham juntas. Para ser competente em algo, o indivíduo tem que ser, antes, um aprendiz dedicado, e para se manter competente, tem que, continuamente, ser aprendiz.

Isso ainda é mais evidente numa época em que a competência está baseada na informação, que é preciso aprender com ela, saber analisá-la e avaliá-la de forma crítica e gerar conhecimento a partir dela. Essas habilidades se tornaram fundamentais tanto para as atividades acadêmicas quanto as profissionais, bem como para o convívio interpessoal. Isso é competência. E está diretamente relacionada à Competência em Informação, afinal, vivemos uma agenda permanente de produção e circulação exponenciais de informação e conhecimento, especialmente potencializados pelas novas tecnologias. (CONEGLIAN; SANTOS; CASARIN, 2010)

Essas tecnologias podem ser entendidas na perspectiva de Kobashi e Tálamo (2003), que afirmam ser falsa a ideia de que são máquinas inteligentes, mas instrumentos de aprimoramento da produção e do fazer atividades com mais rapidez e precisão a serviço dos humanos. Mesmo que o acesso à grande parte das informações seja por aparelhos tecnológicos, a tecnologia continua sendo um meio, e não, um fim. Assim, não devemos ser submissos à tecnosfera, mas utilizá-la como um meio.

Não se pode querer que uma única pessoa, um único profissional ou uma comunidade de profissionais detenha todo o conhecimento necessário e total da profissão. Admite-se que a racionalidade é limitada, que o conhecimento é ampliado permanentemente e que nunca se saberá tudo, independentemente do nível de

competência e habilidade do indivíduo, afinal, *"es ya imposible que un solo ser humano, o incluso un grupo, domine todos los conocimientos, todas las competencias, es un conocimiento colectivo en su esencia, imposible de recoger en un solo ser"*⁵ (LÈVY, 2004, p.128).

A competência do trabalho humano envolve a busca por informações relevantes, com um alto grau de importância na cadeia produtiva e agregue novos conhecimentos naquilo. Isso exige dos indivíduos um aprendizado contínuo, com a constante busca, adaptação e renovação de saberes e informações, para dar conta dos desafios que cercam a chamada Sociedade da Informação ou do Conhecimento (FERREIRA, 2014).

Isso remete ao que afirma Caregnato (2000, p.53): "Na medida em que novas formas de acesso surgem promovidas pela disponibilidade da informação digital em rede, novas e mais aprimoradas habilidades para buscar, selecionar, sintetizar e utilizar essas informações são necessárias." Mas habilidade e competência não são sinônimos, segundo Belluzzo, Santos e Almeida Jr. (2014, p.63), uma vez que a competência constitui "um conjunto de conhecimentos, atitudes, capacidades e aptidões que habilitam alguém para vários desempenhos da vida. As competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades e emprego de atitudes adequadas à realização de atividades e conhecimentos." Enquanto que a habilidade está ligada a "atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser" (BELLUZZO; SANTOS; ALMEIDA Jr., 2014, p.63).

Prahalad e Hamel (2005) concordam que a palavra competência é mais apropriada do que habilidade e aproveitam para deixar uma importante pergunta: "Dadas as nossas atuais habilidades *ou competências* - é assim que chamaremos as habilidades daqui para frente - que participação nas oportunidades futuras podemos esperar?" Essa pergunta é oportuna tanto para a empresa quanto para o profissional e para o estudante que pretende ser um profissional, visto que, segundo os autores, não faz mais sentido buscar apenas competências para o presente, se o que nos espera é o futuro ("o futuro é agora, afirmam). Por isso, o foco da busca pela competência tem que ser a "participação nas oportunidades" disponíveis na "arena de oportunidades" do

⁵ é impossível para um único ser humano, ou mesmo um grupo, dominar todo o conhecimento, todas as competências, pois o conhecimento é coletivo em sua essência, impossível de colecionar em um único ser.

futuro, a respeito do qual só se sabe que prevalecerão a informação e o conhecimento e que o ambiente que nos espera é incerto.

Para Melo e Araújo (2007), a Competência em Informação tem relação direta com as atitudes para criar e compartilhar conhecimentos, um subconjunto do aprendizado independente, que funciona como pré-requisito e habilitador para o aprendizado ao longo da vida (*lifelong learning*), numa perspectiva de cidadão da Sociedade da Informação. E quando se fala em competência, pode-se afirmar que ela está vinculada à aprendizagem contínua para se manter competente e se aprimorar de modo a ficar mais competitiva. Lima e Paiva (2014, p. 326) asseveram que a "Competência em Informação tornou-se uma condição essencial para o aprendizado ao longo da vida". É necessário ter competência para aprender sempre. Só dessa forma se consegue ser um bom profissional, pois estará atualizado.

Nessa mesma linha de raciocínio, outros autores concordam e alguns aprofundam. Para Lecardeli e Prado (2006), com o rápido desenvolvimento das áreas científica e tecnológica, experimentando nas últimas décadas, o conhecimento tem se tornado obsoleto de forma muito depressa. Nesse contexto, para se manter minimamente atualizado, é necessário aprendizagem rápida, contínua e permanente. Considerando que é impossível se antecipar ou antever tudo o que surgirá de conhecimento novo e necessário no futuro, é fundamental que a pessoa desenvolva habilidades que lhes permita a se adaptar rapidamente ao que surge de novo. Tem-se, assim, um profissional, um cidadão que é um ser aprendente ao longo da vida (LECARDELI; PRADO, 2006).

Para Eisenberg (2008), a Competência em Informação é o conjunto de habilidades e conhecimentos que permitem a pessoa encontrar, avaliar e utilizar as informações das quais precisa, inclusive tendo a capacidade de filtrar e descartar as informações de que não precisa. Habilidades e Competência em Informação são muito necessárias pois nos ajudam a circular com sucesso no cenário presente e futuro da informação. Especialmente porque a informação e a tecnologia afetam cada vez mais as pessoas em suas diversas atividades diárias como o trabalho, nos negócios, na educação, no serviço público ao cidadão, na recreação e no lar. Assim, Competência

em Informação e conhecimento em tecnologias da informação são "habilidades básicas do Século 21".

A Competência em Informação é um estudo que se fortaleceu especialmente levando em conta a atualidade da Sociedade da Informação, num momento em que a informação cresce em proporção. Mas esse "crescimento exponencial da informação não significa obrigatoriamente uma melhoria da qualidade na busca e uso da mesma, principalmente se se comparam regiões, países e pessoas". Nesse contexto, cada vez mais se precisa do "desenvolvimento de competências e habilidades para procurar, encontrar, avaliar e usar a informação apropriada e de forma ética". Pensando nisso, especialmente nas últimas décadas, têm se intensificado os estudos sobre Competência em Informação. Assim, "a Competência em Informação é um termo vivo e em contínua evolução. As distintas propostas são complementares entre si, na medida em que procura um fim comum, a formação integral do indivíduo, que lhe permita a sua participação consciente e ativa na sociedade (ALVES; ALCARÁ, 2014, p.97).

Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.215) afirmam que "se parte do pressuposto de que a sociedade vivencia uma revolução informacional que impacta significativamente as ações dos indivíduos em todos os contextos, profissional, pessoal, acadêmico etc., requerendo competências em informação". Hatschbach (2002, p.95) corrobora esse pensamento ao afirmar que, "dentro do contexto da Sociedade da Informação, a *Information Literacy* trouxe uma nova abordagem sobre a questão da necessidade e da utilização da informação, em todos os aspectos da vida: educacional, profissional e social."

Para Campello (2003, p. 33), a "'Sociedade da Informação' é o espaço mais abrangente por onde trafega o movimento da Competência em Informação." A autora segue afirmando que se trata de "um ambiente tão diferente e mutante que exige novas habilidades para nele se sobreviver. Espaço problemático e interconectado [...]."

Belluzzo (2011) enuncia que, atualmente, demandam-se novas formas de "Ser", de "Conhecer" e de "Fazer", o que gerou profundas mudanças nas diversas profissões e no mercado de trabalho. A profissão pode até ser a mesma, mas suas ocupações agora estão pautadas na informação. Está se distanciando o que se estuda na formação do que é obrigado a desenvolver no cotidiano profissional, decorrente da

rapidez com que a economia informacional tem mudado e exigido novas demandas de atuação baseadas em informação.

Prahalad e Hamel (2005, p.225) entendem que, para o ator ter oportunidades relevantes de atuação, daqui para a frente, ele terá que adquirir competências essenciais. Segundo os autores, "as competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras. A liderança em uma competência essencial representa uma potencialidade que é deflagrada" (PRAHALAD; HAMEL, 2005 p. 225). Eles acrescentam que "uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não, uma única habilidade ou tecnologia isolada, que representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional" (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.231), e que, para uma competência ser essencial, precisa ser percebida pelos outros (especialmente os clientes que dela dependerem ou com os quais estiverem em contato), ser diferenciada considerando-se os demais da área e ter capacidade de se ampliar ou se expandir. Além disso, os autores alertam para o fato de que é preciso sempre estar atualizado, porque o que pode ser uma competência essencial em determinado momento, dez anos depois, pode não passar de uma mera capacidade. Assim,

uma competência representa a síntese de uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento. Um portfólio de habilidades distintas não faz uma competência. Uma competência essencial é uma trama, tecida com os fios de habilidades e tecnologias distintas. [...]. O essencial é a habilidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes. São necessários generalistas, e não especialistas com uma visão limitada. É raro encontrar especialistas simpáticos a outras disciplinas e capazes de superar as perspectivas provincianas de seu histórico técnico ou funcional específico. (PRAHALAD; HAMEL, 2005 p. 245).

A competência essencial exige do profissional que parta em busca da informação e do conhecimento, independentemente de estar em sua disciplina ou em outra área. Afinal, para esse profissional, o que vale é que, "sendo anterior ao processo de apropriação da informação, determinadas competências e habilidades devem ser desenvolvidas e incorporadas para que as informações mediadas sejam assimiladas, apropriadas e transformadas em conhecimento significativo para o mediado

(BELLUZZO; SANTOS; ALMEIDA Jr., 2014, p.73)." Isso significa que não basta ser detentor de grande gama de informação e de conhecimento se não souber aplicá-lo ou conseguir produzir o resultado desejado. É necessário aprender a aplicar o conhecimento e a informação aprendida.

Um cidadão competente, seja um estudante, um profissional ou um trabalhador, é capaz de reconhecer suas necessidades de informação, sabe como localizar a informação necessária, identificar o acesso, recuperá-la, avaliá-la, organizá-la e utilizá-la. Para ser uma pessoa competente em informação, deve saber como se beneficiar do mundo de conhecimentos e incorporar a experiência de outros em seu próprio acervo de conhecimentos (LAU, 2007, p.8)

A "fluência" ou domínio de tecnologias é importante e recomendado para ampliar a competência, mas não pode ser apontada como a finalidade da Competência em Informação. Ela é mais que isso, trata-se de uma estrutura intelectual, por meio da qual se pode encontrar compreensão e avaliar e utilizar a informação. Para isso, conhecer tecnologia ajuda muito, mas o mais importante é desenvolver o discernimento e o raciocínio crítico, fato que se sustenta e estende-se ao longo da vida de aprendizagem através do desenvolvimento contínuo e acumulativo de habilidades das experiências vividas (ACRL, 2016). Quando se fala em Competência em Informação, está se enfatizando, na perspectiva de Melo e Araújo (2007):

- a) tecnologia da informação;
- b) cognição e;
- c) aprendizado por toda a vida.

Segundo Pozo (2004, p.36), na Era do Conhecimento (que o autor chama também de Era gestão metacognitiva do conhecimento), exige-se do profissional cinco competências relativas à informação, a saber, competência para:

- a) adquirir informações;
- b) interpretar informações;
- c) analisar informações;
- d) compreender as informações e
- e) comunicar informações.

Para o negociador exercitar a contento sua profissão e adquirir essas e outras competências em informação, precisa levar em conta a afirmação que segue:

[...] não se endereçam e nem se solucionam questões culturais, comportamentais e atitudinais em relação às premissas da GC (compartilhamento de informações e conhecimentos, idéia de que “informação é poder”, etc.) através de punições, ameaças ou ações localizadas. Só se mudam comportamentos através de profundas reflexões, possivelmente seguidas de mudança, acerca das crenças e valores organizacionais, questões essas aludidas na abordagem de *sensemaking* e que terão grande impacto nas práticas de recrutamento, seleção e gestão de competências. (ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2005, p.11-2)

Esses autores partem do princípio de que as organizações devem criar as condições adequadas que permitam tais reflexões em prol da mudança, e não, condições de punição pela não mudança. Isso se justifica porque a participação intelectual dos atores é cada vez mais relevante nas organizações da Era do Conhecimento, fato que, na fase anterior, era restrita a grupos pequenos e elitizados, e o restante só deveria se concentrar no trabalho físico.

Assim, na Era do Conhecimento, que inclui a Sociedade Cognitiva, a empresa verticalizada deu lugar à organização horizontal, e a hierarquia de poder institucional perdeu força. O chefe deu lugar ao líder, que é respeitado pela força do conhecimento consciente que detém. Isso lhe dá respaldo para convencer e motivar as pessoas pela expressão do saber. Nesse novo contexto, tomar decisões é uma atitude feita cooperativamente, e as ações desenvolvidas são em equipes de trabalho, normalmente organizadas em forças-tarefa. Até a noção de liderança, no grupo, tende a ser dinâmica e variável com o tempo, baseada nas demandas de conhecimento que forem surgindo. A liderança não é exercida por ser mais antiga ou hierarquicamente superior, mas por que tem determinadas competências necessárias para que o grupo alcance a decisão mais fundamentada e correta para aquele caso em questão. Nesse sentido, a qualificação é que dá ao líder a condição de ser ouvido e de suas ponderações serem consideradas (FERREIRA, 2008).

Grhoshal (2005) afirma que, numa empresa focada em informação e conhecimento, o líder precisa ser competente para gerar confiança em seu grupo e

confiar nele. Afinal, se os subordinados perceberem que seu líder não confia neles, poderão se sentir desmotivados, não cooperar plenamente, fazer somente o óbvio e não contribuir para criar e inovar na organização. Como resultado, cessa a geração de conhecimentos. A desconfiança generalizada pode virar uma patologia e se tornar insuportável. Um gestor "implacável", centralizador, desconfiado, que usa métodos "de cima para baixo" e só é focado nos dados e nas estatísticas, é fruto do passado e significaria um retrocesso, considerando uma organização do conhecimento. Apesar dos problemas humanos que ainda persistem nas organizações, o gestor não pode acreditar que a conduta humana está depravada de forma generalizada, ao menos em nome de sua equipe. Para isso, o líder, o gestor, o negociador não pode escolher como teorias-base para atuar só as que focam o lado individualista dos seres humanos. Nada é tão perigoso como uma "má" teoria, especialmente quando elas destroem boas práticas.

Subramaniam e Youndt (2005) referem que as organizações que negligenciam o lado social e as competências individuais correm o risco de não criar sinergia entre o seu capital humano e o capital social. Portanto, não conseguirão perceber nem potencializar a verdadeira capacidade criativa e inovativa de seus funcionários, tampouco melhorar as capacidades organizacionais inovadoras, porque o capital social é o alicerce das capacidades inovadoras, a chave para o desenvolvimento de "capacidades dinâmicas", que levam as organizações a conseguirem mudar seu foco competitivo através de novas formas de vantagem competitiva.

Só é competente a organização que conseguir desenvolver capacidades dinâmicas através da reunião de competências em seu interior. Isso só é possível quando há pessoas que conseguiram internalizar as competências e as habilidades de que a organização necessita. Segundo Belluzzo, Santos e Almeida Jr. (2014, p.68),

é a partir da internalização de competências e habilidades informacionais que a apropriação da informação é "ativada", pois a pessoa consegue, de certa forma, avaliar todo o contexto em que está inserida e satisfazer suas necessidades informacionais. Mediar e desenvolver competências e habilidades, relacionadas à busca e recuperação da informação, são processos que possibilitam a interação, entre mediador e mediado e que ativam e potencializam a construção do conhecimento pelos mediados. São processos que modificam, alteram e

transformam os estímulos (ação de interferência) do mediado, proporcionando-lhe uma postura ativa, crítica, reflexiva e independente frente à pesquisa de informações para a satisfação de necessidades informacionais.

No desenvolvimento de competências, é importante ouvir e confiar em quem atua com desenvoltura em determinada área e já tenha experiências de vida profissional. Desde a antiguidade, os discípulos só apreendiam o que lhes ensinavam seus mestres, porque confiavam neles e os imitavam em seus exemplos. Inclusive, como já mencionado, o termo disciplina vem de discípulo. A ideia de mestre e de seus discípulos, embora se expresse em terminologias e métodos diferentes, ainda se mantém até os dias atuais.

Nonaka e Takeuchi (1997) dão ênfase a essa aprendizagem e desenvolvimento de competências muito tradicional no Japão e no Oriente como um todo, que é a aprendizagem entre mestre e discípulo. Para os autores, o foco é a personalidade total, portanto, o conhecimento vem do todo, da ênfase da incorporação da experiência pessoal direta com pessoas atuando como sujeitos da ação, antes de serem sujeitos pensantes, sem considerar que há oposição entre sujeito e objeto e adotando o princípio do mestre e dos discípulos. O discípulo aprende com o mestre e o segue, observando suas atitudes e ações, perguntando e interagindo diretamente com ele. Nesse contexto, o coletivo predomina sobre o pessoal, a perspectiva é o tangível e o interpessoal e não prevalece o dicotômico, mas o complementar.

Expressões como "Conhecer é viver" e "Viver é conhecer" nos permitem dizer que o conhecimento gera aprendizado apreendido e vice-versa. Assim, conhecer gera confiança, fruto da experiência e da vivência. Confiar em algo ou em alguém se faz permanente quando se realizam trocas de várias naturezas, quando se escolhem e tomam-se decisões, inclusive, nas que envolvem níveis maiores de risco ou consequências complexas. Ou seja, a pessoa busca ficar mais segura de suas escolhas e decisões reduzindo incertezas, e essa segurança se amplia se tiver alguém que possa lhe oferecer algo em troca, que a convença a ponto de gerar confiança. Nesse contexto, estão envolvidos o conhecimento, a cognição e o afeto. Tal ato gera atenção e confiança, e isso pode resultar em melhores trocas, escolhas e decisões, que conduzem a uma nova dimensão, que gerará um novo processo de confiança

interpessoal cognitiva, baseada no conhecimento e na experiência (memória, histórico, referências), que auxiliará na próxima decisão a ser tomada e na escolha a ser feita. Funciona de modo circular, com novas razões para se confiar ou não em algo ou em alguém (SATUR; NEVES; DUARTE, 2015).

Isso dá razão para que a preocupação com as competências em informação seja uma constante. Tanto as instituições do setor público quanto as do setor privado têm buscado práticas de tratamento da informação para conseguir mais competência, eficiência e desempenho. Isso evidencia a importância que as organizações passaram a atribuir aos seus recursos informacionais, agora entendidos como elementos que geram desenvolvimento social, e aos recursos humanos, tendo em vista que são eles os executores dessas práticas e, automaticamente, são seus beneficiários (VIEIRA, 2014).

As organizações devem criar espaços criativos para desenvolver a competência de suas equipes (quando empresas) ou de seus alunos e professores (quando Instituições de Ensino). Santos e Duarte (2014) afirmam que, quando se fala dessas atividades e da criação de espaços criativos nas organizações, isso inclui desde a forma de comunicação pela *web* social até o desenvolvimento de competências e habilidades em informação focada nos objetivos a que se propõe a organização. Assim, a organização e seus espaços tornam-se pró-ativos, demonstrando aos seus usuários que é um ambiente de informação que permite o acesso e o uso da informação e apoia a socialização do conhecimento de experiências de seus usuários. Dessa forma, contribuem diretamente para fortalecer habilidades e competências em informação, com aprendizagem continuada e apropriação de bons hábitos informacionais. Essas atividades estão ligadas diretamente à mediação da informação e à disseminação seletiva da informação (SANTOS; DUARTE, 2014)

Nessa discussão, quando se citam empresas juniores, laboratórios de práticas, estágios em organizações da área, intercâmbios e outras formas de aprender e desenvolver competência, enfatiza-se, sobretudo, o papel da experiência, do fazer na prática ou, simplesmente, a experiência concreta. Duarte, Santos e Ferreira (2014) citam Kolb (1990), para reforçar, que a experiência prática é o recurso mais importante para a aprendizagem, pois permite aferi-la e visualizar e decifrar seu significado.

Quando a pessoa se depara com uma nova experiência concreta e interage com ela, tem novos sentimentos e novas reações e faz novas observações. É uma visão que referencia a experiência e uma abordagem baseada em processo, ciclos, etapas de vivência concreta que permite observar e refletir. Passando por isso, pode formar conceitos abstratos e generalizações, que podem levar a novas hipóteses que serão testadas em ações futuras gerar novas descobertas e novas experiências (DUARTE; SANTOS; FERREIRA, 2014).

No quarto encontro do *Intergovernmental Council for the Information for All Programme*, em março de 2006, chegou a estabelecer um grupo de trabalho denominado de “Measurement for Knowledge Societies”, em que colocou a Competência em Informação como uma das três áreas prioritárias (junto com Ética na Informação e Preservação da Informação) de importância fundamental para o desenvolvimento de Sociedades do Conhecimento, que passou a fazer parte da UNESCO's *Information for All Programme* (IFAP). Inclusive a *Alexandria Proclamation* de 2005 publicou os resultados do *High Level Colloquium on Information Literacy and Lifelong Learning*, desenvolvido na *Bibliotheca Alexandria*, no Egito, Egypt, em novembro de 2005, e nesse manuscrito, já estabelece a Competência Informacional como um "direito humano básico" para o cidadão poder pertencer à Sociedade do Conhecimento (CATTS, LAU, 2008).

Assim, "a Competência em Informação localiza-se no cerne do aprendizado ao longo da vida, compondo direito humano básico em um mundo digital, necessário para gerar o desenvolvimento, a prosperidade e a liberdade, criando condições plenas de inclusão social e cultural." (RASTETLLI; CAVALCANTE, 2013, p. 159).

A próxima seção apresenta alguns modelos de Competência em Informação.

3.2 Modelos de Competência em Informação

Calderón Rehecho (2010, p.38) apresentou uma síntese dos modelos precursores de Competência em Informação que foram didaticamente sintetizados por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.213), como segue.

Quadro 10 - Síntese dos Modelos Precusores de Competência em Informação

Irving (1985)	Bruce (1997)	Kuhlthau (1988)	Stripling/ Pitts (1988)	Big6 (1990)	Oslo (1999)	Gavilán (2006)
1. Formular e analisar as necessidades de informação; 2. Identificar e avaliar as possíveis fontes; 3. Localizar os recursos individuais; 4. Analisar, selecionar e rejeitar recursos informacionais; 5. Perguntar/utilizar recursos individuais; 6. Registrar a informação; 7. Interpretar, analisar, sintetizar e avaliar a informação; 8. Apresentar e comunicar a informação; 9. Avaliar o processo.	1. A concepção da tecnologia da informação; 2. A concepção de fontes de informação; 3. A concepção do processo de informação; 4. A concepção do controle da informação; 5. A concepção da construção do conhecimento; 6. A concepção da expansão do conhecimento; 7. A concepção da sabedoria.	1. Iniciar; 2. Selecionar o tema; 3. Explorar e investigar informações sobre o tema geral; 4. Formular um tópico específico; 5. Coletar e reunir informações sobre o tema; 6. Apresentar, organizar, esquematizar, resumir e escrever; 7. Avaliar o resultado e o processo.	1. Elegar um tema amplo; 2. Obter uma perspectiva global do tema; 3. Limitar o tema; 4. Desenvolver a tese e estabelecer objetivos; 5. Elaborar perguntas para o sistema; 6. Planejar a investigação e a produção; 7. Encontrar, analisar e avaliar as fontes; 8. Avaliar os textos, tomar nota, compilar as bibliografias; 9. Estabelecer conclusões, organizar a informação em um esquema; 10. Criar e apresentar o produto final; 11. Refletir: o documento/o conteúdo é satisfatório.	1. Definir as tarefas: - definir o problema; - identificar as necessidades. 2. Estratégias para buscar a informação: - estabelecer uma gama de recursos; - estabelecer as prioridades dos recursos. 3. Localização e acesso: - localizar os recursos; - encontrar as informações dentro dos recursos. 4. Utilizar a informação: - empreender, ler, ver, escutar, etc. 5. Sintetizar: - organizar as informações de várias fontes; - criar e apresentar. 6. Avaliar: - julgar o produto; - julgar o processo.	1. Preparar para investigar: - definir; - explorar; - identificar; - relacionar. 2. Acesso aos recursos: - analisar; - selecionar; - coletar; - colaborar. 3. Processar a informação: - analisar - avaliar; - testar; - selecionar; - sintetizar. 4. Transferir o aprendizado: - revisar; - apresentar; - refletir; - transferir.	1. Definir o problema de informação: - pergunta inicial; - analisar a pergunta inicial; - construir um plano de investigação - formular perguntas secundárias 2. Buscar e avaliar a informação: - avaliar e selecionar as fontes de informação; - acessar as fontes selecionadas; - avaliar as fontes e as informações contidas. 3. Analisar a informação: - elegar a informação mais adequada; - ler, entender e avaliar a informação selecionada; - obter informações preliminares 4. Sintetizar e utilizar a informação: - obter uma relação geral; - elaborar um produto concreto; - Comunicar os resultados.

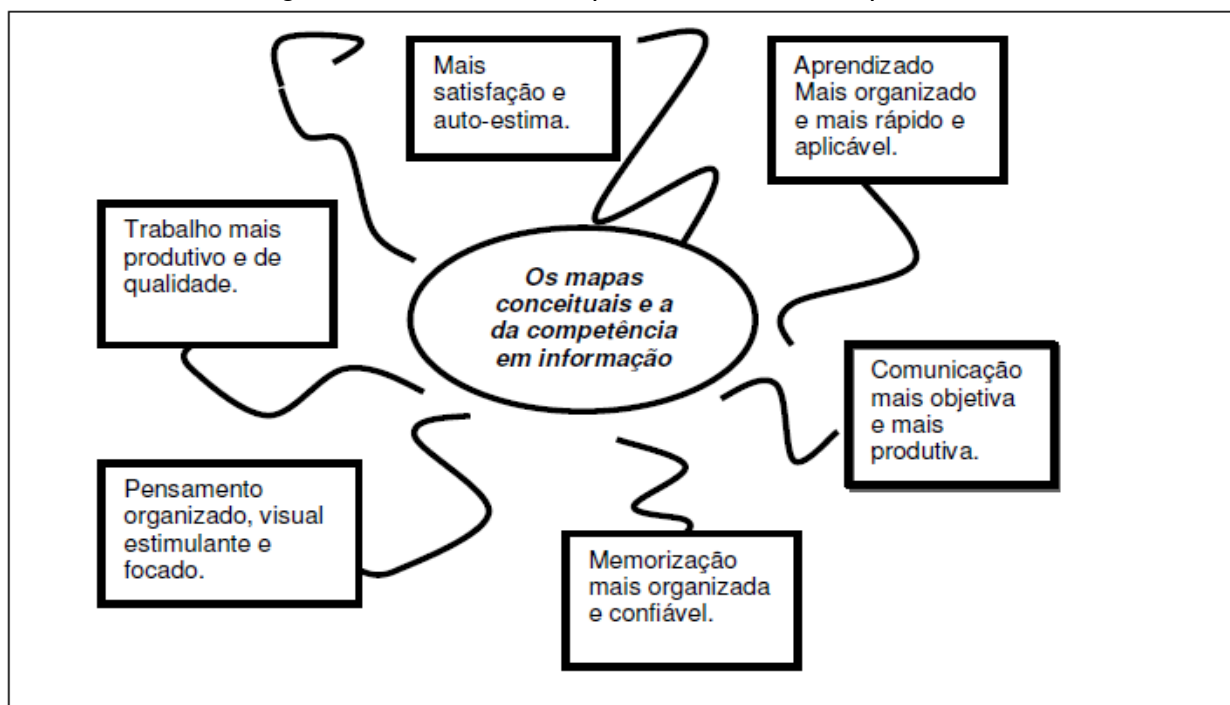
Fonte: Adaptado de Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.213); Calderón Rehecho (2010, p. 38)

Nota: O Modelo de Bruce (1997) não consta no texto original dos autores e a inclusão foi nossa.

No Quadro 10, aparecem os autores com modelos precursores em Competência em Informação. Irving e Kuhlthau são dos anos 80 do Século XX e apresentam o que pode ser chamado de um modelo mais tradicional. A partir de Bruce, de Stripling/Pitts, de Big6 e Osla, que são modelos do final dos anos 90, percebem-se modelos com novas preocupações, mas sem descartar as tradicionais. Por exemplo, aparecem, com mais evidência, a preocupação com a competência do uso da tecnologia da informação, a criação e a apresentação de um produto final, com algo adicional, e o compartilhamento do que se aprendeu, dentre outros. No modelo de Gavilán, também se destacam a elaboração de um produto concreto e a comunicação dos resultados.

Tentando entender a complexidade do conceito de competência, Belluzzo (2006) desenvolveu este modelo de competência:

Figura 14 - Modelo de mapa conceitual de competência



Fonte: Belluzzo (2006, p.84).

Segundo Belluzzo (2006), no mapa, é possível identificar importante parte do que as pessoas sabem e constroem conhecimentos novos a partir desse saber. Tornar o conhecimento explícito em forma de escrito é não deixá-lo apenas como uma folha em branco, mas extrair significados de textos e documentos que gerar.

Para Koltay (2011), a educação para as mídias (competência midiática), a competência da informação e a competência digital são os três principais requisitos na Sociedade da Informação. O autor se utiliza dos estudos, especialmente dos de Bawden (2001), de Cordes (2009) e de demais autores que criaram o termo competência multimodal para propor uma lista de competências da informação que ele considera adequado, a saber (Koltay, 2011):

- 1) Competência em multimídias (*media literacy*):** saber lidar tanto com mídia impressa quanto eletrônica e ter habilidade de decodificar, avaliar, analisar e produzir nelas;
- 2) Competência visual (*visual literacy*):** saber visualizar, descrever ou narrar corretamente (que não é exatamente interpretar) símbolos, objetos, signos e sinais naturais ou produzidos por humanos;
- 3) Competência digital (*digital literacy*):** saber localizar, analisar e selecionar informações de diversas fontes digitais, incluindo a internet, e saber navegar em hipertextos, bem como definir se a informação é confiável ou importante para o caso em questão;
- 4) Competência em tecnologia emergente (*emerging technology literacy*):** ser ágil e dinâmico para se atualizar continuamente nas novas tecnologias para usá-las de forma adequada e não ficar desatualizado usando apenas tecnologias antigas;
- 5) Competência multicultural (*multicultural literacy*):** trata-se da capacidade de reconhecer, comparar, contrastar e perceber semelhanças e diferenças entre comportamentos que envolvem crenças e valores culturais, dentro e entre culturas.

Mas, segundo Serafim e Freire (2012, p.158), o autor Koltay (2011), há limitações em sua proposta, porque "trata as competências em informação de modo isolado das que ele descreve [...], limitando-as à comunicação verbal, [...]. Portanto, fica difícil ser corroborado e considerado como modelo completo, embora seja uma proposta interessante e avançada, considerando-se os vários outros modelos.

Entre os modelos de Competência em Informação, cabe destacar o trabalho desenvolvido por Bruce (1997, 2003; 2016), que propõe um modelo de Competência

em Informação baseado em sete categorias, que ela, no título da obra, chama de sete faces (*seven faces* ou *siete caras*). A seguir, apresenta-se um estudo mais detalhado desse modelo.

3.3 O Modelo de Competência em Informação de Bruce

Acredita-se que o modelo de Bruce (1997) retrata adequadamente o modelo de Competência em Informação na Sociedade da Informação. O foco parte das novas necessidades tecnológicas em informação, passa pela essência da informação (necessidade, busca e uso) e chega ao conhecimento (conhecimento-base e criação de conhecimento), levando em conta questões de valores, éticas, relacionais, sociais e culturais, que o tornam um modelo adequado ao que se quer ver como um modelo de Competência em Informação do negociador internacional. Um profissional que atua diretamente em um ambiente que precisa de tecnologia, para facilitar o acesso, ele precisa sobremaneira da informação, que culmina na necessidade de base de conhecimento para atuar e na construção de novos conhecimentos para melhorar sua atuação.

Para Bruce (1997), o objetivo das categorias é de descrever a Competência em Informação como ela é compreendida pelas pessoas em seu ponto de vista, em sua percepção e na sua vivência. Assim, a Competência em Informação é vista como uma série de relações diferentes entre pessoas e a informação, um fenômeno abstrato, a natureza do objeto fruto de uma relação de descoberta por processo de análise, que é parte do objeto da relação sujeito-objeto, que é a informação (BRUCE, 1997).

Bruce (1997) identificou sete concepções da Competência em Informação, que chamou de categorias:

- 1ª categoria - Concepção da tecnologia da Informação (TI, TICs, TDIs): a Competência em Informação vista como o uso da tecnologia da informação para o acesso e comunicação de informações;
- 2ª categoria - Concepção das fontes de informação: a Competência em Informação vista como a descoberta da informação;
- 3ª Categoria - Concepção do processo de informação: a Competência em

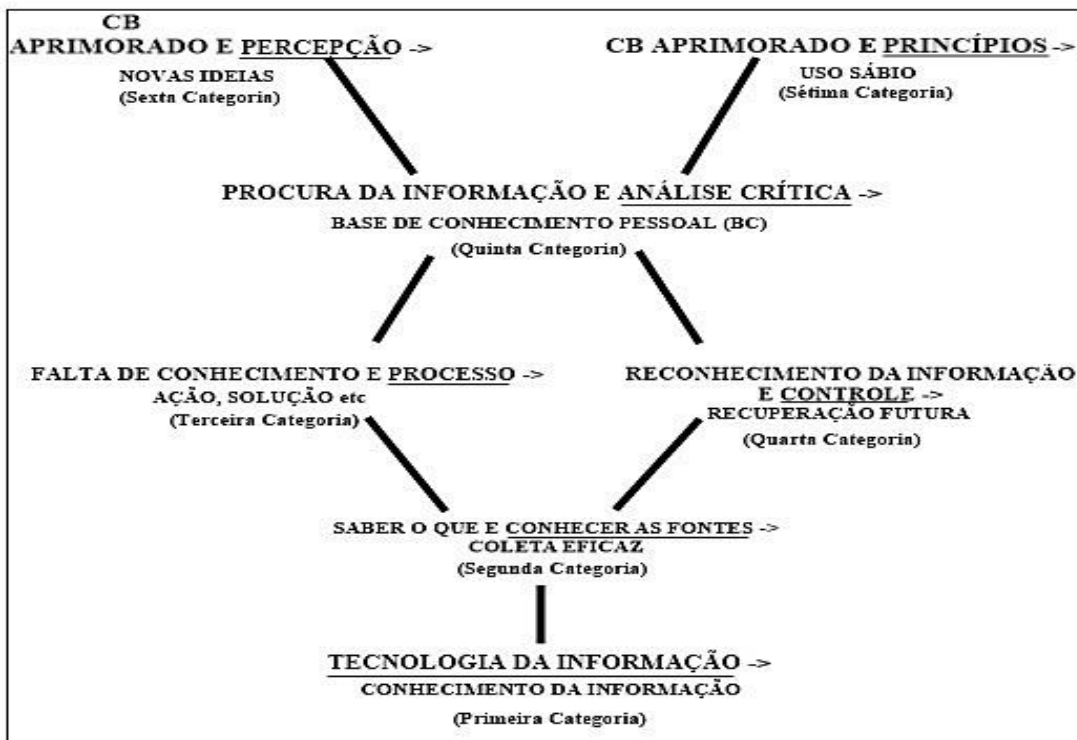
Informação vista como um processo em execução;

- 4ª Categoria - Concepção do controle de informação: a Competência em Informação vista como controle da informação;
- 5ª Categoria - Concepção da construção de conhecimento: a Competência em Informação vista como a construção de uma base de conhecimento pessoal em uma nova área de interesse.
- 6ª Categoria - Concepção da expansão do conhecimento: a Competência em Informação vista como o uso do conhecimento e das perspectivas pessoais, com o objetivo de obter novas percepções;
- 7ª Categoria - Concepção de sabedoria: a Competência em Informação vista como o uso sábio da informação para o benefício dos demais.

Para Bruce (1997), em todas as categorias existem três elementos principais, em que o *uso da informação* e a *tecnologia da informação* sempre aparecerão como elementos, de alguma forma, enquanto o terceiro elemento variará. Nessas diferentes estruturas do conhecimento, o *uso da informação* passa da posição marginal para a central, entre a primeira e a sétima categorias, enquanto a *tecnologia da informação* que, na primeira categoria é central, logo a seguir, será periférica.

A Figura 15 apresenta as estruturas de significados das sete categorias da Competência em Informação elencadas por Bruce (1997).

Figura 15 - As estruturas de significados das sete categorias da Competência em Informação



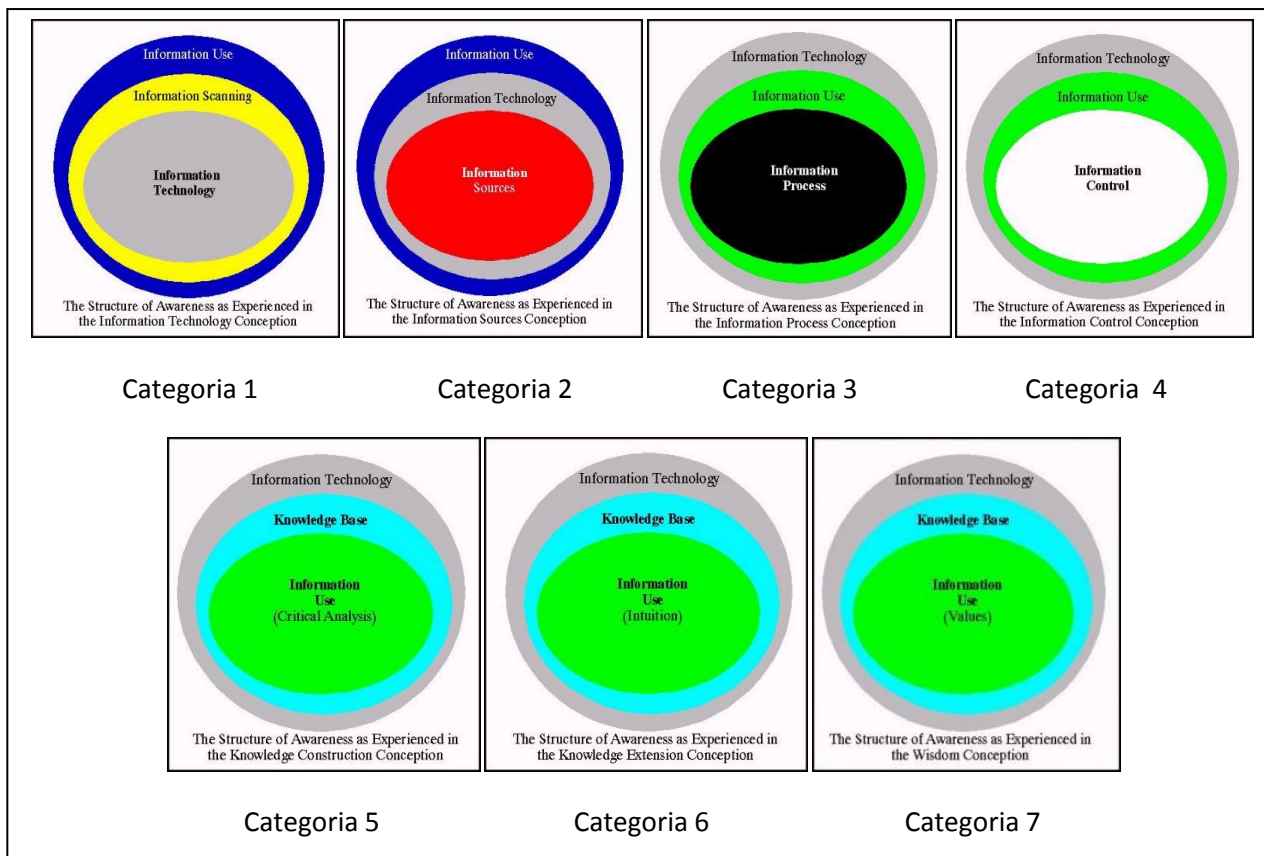
Fonte: Bruce, 1997, p.113.

Legenda: CB: Base de conhecimento; -> possibilidade.

Em todas as categorias, tem-se como sujeito o usuário da informação, e como objeto, a informação. Da primeira categoria até a quarta, admite-se que a informação está externa ao indivíduo, e a contar da categoria cinco em diante, a informação já foi internalizada. Na sexta e na sétima categorias, a informação é compreendida como de caráter transformacional. Nesse caso, na sexta categoria, a informação é transformada pelas pessoas, e na sétima, ela as transforma (BRUCE, 1997).

A Figura 16 apresenta as sete categorias da Competência em Informação de Bruce (1997).

Figura 16 - As sete categorias da Competência em Informação de Bruce



Fonte: Bruce (2016).

A seguir, abordam-se, mais detalhadamente, as sete categorias da Competência em Informação de Bruce (1997):

- Categoria 1 - Competência em Informação baseada nas tecnologias de informação

Para Bruce (1997, 2003; 2016), nessa categoria, a tecnologia da informação está no centro da questão tanto para o acesso à informação quanto para a formação de redes pessoais. Uma das principais funções da tecnologia é de tornar as informações acessíveis ou trazê-las à consciência. A tecnologia está fora do indivíduo, e seu papel é tornar acessível a informação ou fazer com que indivíduo saiba que existe determinada informação. Portanto, a informação é algo fora do indivíduo, que deve ser localizada e acessada por ele. Uma pessoa competente em informação precisa fazer varredura das informações, visando selecionar as melhores. Com o excesso de informação

atualmente disponível, só fará rápida seleção quem dispuser de uma tecnologia adequada. A relação entre a pessoa e a informação depende de que tecnologia está se utilizado para melhorar o acesso à informação e seu uso.

A tecnologia, nesse caso, tem a função de acessar a informação, conscientizar as pessoas de que ela existe, mantê-las informadas e manipular as informações encontradas. A dependência da tecnologia pelas pessoas está diretamente relacionada à melhor e mais rápida forma de acessar a informação. Para quem não domina o uso da tecnologia, isso pode ser visto como uma barreira, algo inalcançável. Nessa categoria, o fato de não usar a tecnologia da informação resulta em ineficácia ou incompetência em Informação. Por isso, nessa categoria, o potencial de uso da tecnologia para acessar a informação e sua comunicação é relevante. Admite, então, que usar a tecnologia da informação é essencial para conhecer a informação (BRUCE, 1997).

Bruce (2003, p.289) entende que, na categoria 1, a tecnologia se destaca porque *"aquí la alfabetización en información se ve como la utilización de las tecnologías de la información para recuperación y comunicación de la información"*⁶. Entende o uso das TI/TICs/TDIs como necessário para essa categoria. Pessoas e informação dependem da tecnologia para se encontrarem mais e rapidamente (BRUCE, 1997, 2003, 2016).

Assim, as **subcategorias** que gerarão indicadores para essa categoria 1 são (BRUCE, 1997):

- Subcategoria A - A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável;
- Subcategoria B - A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável.

Na subcategoria A, a autora afirma que usar a tecnologia da informação é essencial para conhecer a informação, e isso só possível dentro de uma comunidade de usuários que usam tecnologia da informação e compartilham. Nesse caso, precisa saber se a pessoa está confortável usando determinada tecnologia e se é capaz de manuseá-la e de se manter atualizada. Para autora, só se mantém atualizado quem

⁶ Aqui, a Competência em Informação é vista como o uso de tecnologias de informação para recuperação e comunicação da informação.

participa de uma comunidade onde os membros se ajudam uns aos outros com o uso da tecnologia (BRUCE, 1997).

Em relação à subcategoria B, a autora afirma que, para se manter atualizado com a tecnologia da informação, é essencial para ser considerado competente em informação, e isso é responsabilidade única e exclusiva do indivíduo, mas isso o limita por que não consegue se manter atualizado (objetivo impossível). Nesse caso, a tecnologia passa a ser vista como uma barreira, porque muda e se atualiza constantemente, a ponto de deixar praticamente todos os seus usuários desatualizados de alguma forma, ao menos em alguns pontos, senão em muitos. Por mais que a pessoa se esforce, até pode se aproximar de uma atualização tecnológica, mas jamais alcançará sua plenitude (BRUCE, 1997).

- Categoria 2 - Competência em Informação baseada em fontes de informação

Para Bruce (1997, 2003; 2016), essa categoria envolve a experiência de conhecer as fontes de informações mais adequadas e a habilidade de acessá-las de forma independente ou com o auxílio de um intermediário. Conhecer as fontes de informação é que torna possível localizar e recuperar a informação que lá se encontra. E quando o autor fala de fontes, refere-se às mais variadas e a muitos formatos: multimeios ou multimodais. Essas fontes podem ser físicas (livros, documentos etc.), eletrônicas (arquivos eletrônicos, internet etc.) e pessoas (mais velhas ou vividas com vasta experiência, redes sociais, networks, profissionais da área, redes de colaboração de determinada área, *experts*, entre outros).

Bruce (2003, p.290) afirma que, nessa categoria, *"la alfabetización en información consiste en hallar la información localizada en las fuentes"*⁷. Isso significa dizer que a Competência em Informação, nessa categoria, está vinculada a ter conhecimento suficiente para conseguir encontrar as informações adequadas e acessá-las diretamente das fontes confiáveis e trabalhar com as informações disponíveis nessas fontes. A autora destaca a importância de conhecer fontes de informação e sua estrutura e usá-las de forma independente ou graças a um intermediário (BRUCE, 1997, 2003, 2016).

⁷ A Competência em Informação é encontrar a informação que está nas fontes.

Assim, baseado na autora, são **subcategorias** que gerarão indicadores para a categoria 2 (BRUCE, 1997):

- Subcategoria A - Conhecer as fontes de informação e suas estruturas;
- Subcategoria B - Conhecer as fontes de informação e usá-las independentemente;
- Subcategoria C - Conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário.

Na subcategoria A, a estrutura de significado envolve saber o que é necessário para conhecer fontes de informação e que resultam na coleta de informações eficazmente. O mais importante, nesse caso, é saber o que é necessário. Conhecer fontes eletrônicas, físicas e humanas que têm determinada informação de que se precisa e saber onde elas estão e como podem ser acessadas é mais importante, nesse caso, do que ter um computador (tecnologia). (BRUCE, 1997).

Na subcategoria B, a estrutura de significado inclui saber o que é necessário para conhecer fontes de informação e a capacidade de usar e de acessar independentemente dessas fontes e que resultam na coleta de informações eficazmente. Um dos grandes benefícios de saber localizar e acessar fontes de forma independente é a rapidez da coleta que isso proporciona e a vantagem de que a baixa necessidade de pedir ajuda nos torna menos dependentes de favores de outros (BRUCE, 1997).

Na subcategoria C, a estrutura de significado inclui saber o que é necessário para conhecer fontes de informação e a capacidade de localizar a informação de forma independente, e se isso não for possível, saber e ter acesso a um intermediário que consiga localizá-la, o que resulta na coleta de informações de forma eficaz. Nesse caso, conseguir mobilizar outras pessoas para que localizem e acessem determinada fonte e informação também é sinônimo de Competência em Informação. Ser capaz de usar a experiência dos outros, de mobilizar outras pessoas em prol de algo, de conseguir localizar as pessoas adequadas para a ação são atos de competência de informação. Dentro dessa lógica, não precisa conhecer tudo e todas as fontes e informações, mas é importante saber quem sabe (BRUCE, 1997).

- Categoria 3 - Competência em Informação baseada na informação como processo

Para Bruce (1997, 2003; 2016), os processos de informação são o foco de atenção. São as estratégias implementadas por quem busca a informação em um confronto entre a sensação de desconforto e de inquietação, quando descobre que não sabe algo que precisa saber, a ansiedade por pesquisar e saber logo o que precisa saber e a sensação de conforto reestabelecido quando encontra a informação ou o conhecimento buscado. É um dos casos em que a Competência em Informação está relacionada à capacidade de enfrentar situações novas e que geram incertezas, ao menos, até serem desvendadas.

Bruce (2003, p.291) diz que, nessa categoria, *"se ve la alfabetización en información como ejecución de un proceso"*⁸. Trata-se de processar ações informacionais, de utilizar as informações certas, no momento propício, a ponto de permitir tomada de decisões adequadas para resolver as situações ou problemas. É o processo em execução propriamente dito, que varia de situação para situação, de pessoa para pessoa e se a situação é nova ou já ocorreu em momentos anteriores. Nesse caso, a experiência faz diferença.

A Competência em Informação envolve estratégias implementadas pelas pessoas quando se defrontam com situações novas, em que sentem falta de conhecimento ou informação sobre algo e partem em busca de suprir essa falta. Assim, a estrutura de significado é apresentada como a falta de conhecimento ou uma situação nova agregada à implementação do processo e que resulta numa ação, resolução de problema ou tomada de decisão eficaz. Em suma: falta de conhecimento que deflagra a implementação de um processo que resulta em uma experiência. E existem variações entre indivíduos, no que diz respeito a como o processo é vivenciado. Cada um o experiência de forma distinta (BRUCE, 1997).

Bruce (1997) não elenca **subcategorias** para a categoria 3, mas elementos:

- Elemento 1 - Falta de conhecimento
- Elemento 2 - Implementação do processo

⁸ A Competência em Informação é vista como a execução de um processo.

- Elemento 3 - Resultado da experiência

O elemento *falta de conhecimento* anterior, que engloba pouco ou nenhum conhecimento sobre algo, é o ponto de partida da experiência. Nesse caso, o usuário percebe que isso é, para ele, um problema de informação e é a partir disso que deflagra um ou mais processos para alcançar o que quer (BRUCE, 1997).

O elemento *implementação do processo* é o que pode ser comparado com a resolução de problemas. Nesse caso, muitas vezes, não se sabe sequer as fontes de informação e, mesmo assim, desencadeia-se o processo em que localizo as fontes. Então, saber desencadear processos é tão vital quanto saber de fontes. Não se trata de conhecer e conteúdo nem fonte, mas processo e isso localizar. Destaca a importância de saber deflagrar processos em prol de algo (BRUCE, 1997).

Já o elemento *resultado da experiência* trata da capacidade de fazer algo prático a partir de um processo deflagrado, que resulta em algo concreto (BRUCE, 1997).

- Categoria 4 - Competência em Informação baseada no controle de informações

Para Bruce (1997), nessa categoria, a relação sujeito-objeto é constituída quanto as estratégias específicas para estabelecer o controle. A ideia central é de organizar a informação com base em seu possível valor e necessidade no futuro para garantir fácil acesso.

Segundo Bruce (2003, p. 291), nessa categoria, "*la afabetización en información es vista como control de la información*"⁹. O importante é armazenar a informação de uma forma que permita a sua recuperação fácil, confiável e rápida, levando em conta as informações que têm mais probabilidade de ser utilizadas no futuro ou que tendem a ser mais acessadas pelo usuário. Esse tipo de informação ficaria numa espécie de "segundo nível da consciência" e seria chamada sempre que necessário. Pessoas competentes em informação, nesse item, se utilizam de vários meios de armazenar e comunicar essas informações. Assim, têm facilidade de recuperá-las e utilizá-las facilmente quando for necessário (BRUCE, 1997, 2003; 2016).

⁹ a Competência em Informação é entendida como o controle da informação.

Podem-se controlar informações (como "reserva ou estoque", visando utilizá-lo no momento certo) de três formas (BRUCE, 1997, 2003; 2016):

- 1) utilizando-se de arquivos manuais;
- 2) utilizando-se do cérebro ou da memória, por meio das várias formas de vínculos e associações;
- 3) utilizando-se de computadores que possibilitam o armazenamento e a recuperação.

Nesse caso, a competência para manusear os diversos recursos informacionais e a capacidade de acessar vários meios, para conseguir armazenar e recuperar a informação de forma rápida e/ou com facilidade são importantes. O controle e a recuperação podem ser de forma manual, tecnológica, cognitiva e/ou uma combinação dessas.

Assim, baseado na autora, são **subcategorias** que gerarão indicadores para essa categoria 4 (BRUCE, 1997):

- Subcategoria A) A Competência em Informação é vista como o controle da informação através de arquivamento manual;
- Subcategoria B) A Competência em Informação é vista como o controle da informação utilizando-se o cérebro humano;
- Subcategoria C) A Competência em Informação é vista como o controle da informação através do uso de bancos de dados eletrônicos.

Na subcategoria A, a estrutura de significado envolve o reconhecimento das informações úteis agregadas para organizá-las e armazená-las, através de arquivos manuais para conseguir acessá-las, resgatá-las e usá-las quando for necessário no futuro. Podem ser os casos de ficheiros, pastas ou arquivos que separam os materiais por assunto e por item e proporcionam rápido acesso (BRUCE, 1997).

Na subcategoria B, a estrutura de significado engloba o reconhecimento das informações úteis agregadas para organizá-las e armazená-las mentalmente (cognitivo, memória mental), para que consiga acessá-las, resgatá-las e usá-las quando for necessário no futuro. Leva substancial vantagem quem tem facilidade de memorizar mentalmente e de lembrar o que memorizou (BRUCE, 1997).

Na subcategoria C, a estrutura de significado contempla o reconhecimento das informações úteis agregadas e organizá-las e armazená-las em um banco de dados eletrônico, para conseguir acessá-las, resgatá-las e usá-las quando for necessário no futuro. Importante, nesse caso, saber sobre as tecnologias que facilitam esse armazenamento eletrônico e o acesso posterior (BRUCE, 1997).

O mais importante ainda, segundo Bruce (1997), nessa categoria de Competência em Informação é quem é capaz de usar diferentes meios para colocar a informação dentro de suas esferas de influência o mais rápido possível sempre que precisar. (BRUCE, 1997)

- Categoria 5 - Competência em Informação baseada na construção de conhecimento

É a competência para usar a informação de forma crítica, com a finalidade de construir uma base pessoal de conhecimento. Para isso, o cidadão competente em informação experiencia a informação, reflete sobre ela e a analisa criticamente, de forma fluida e subjetiva. Assim, a informação, nessa experiência, passa a ser única para aquele usuário. Vira algo pessoal, exclusivo, muito além do armazenamento de informações, pois gera a adoção de perspectivas pessoais sobre ela (BRUCE, 2003; 2016).

A experiência de construir conhecimento faz com que a informação, nessa categoria, já seja considerada internalizada, como parte do usuário, portanto, não é mais algo externo ao indivíduo. Nesse caso, a informação é usada para a construção ou para o desenvolvimento de uma base de conhecimento (BRUCE, 1997).

Segundo Bruce (2003, p. 292), nessa categoria, *"la alfabetización en información es vista aquí como la construcción de una base personal de conocimientos en una nueva área de interés"*¹⁰. Então, faz toda a diferença buscar e construir uma base pessoal de conhecimento prévio, para atuar em determinada situação, que poderia ser entendida como uma capacitação prévia para lidar com as informações de forma crítica e reflexiva e gerar nova base de conhecimento pessoal (BRUCE, 1997, 2003, 2016).

¹⁰ A Competência em Informação é vista aqui como a construção de uma base de conhecimento pessoal em uma nova área de interesse.

Portanto, justifica que quem quer atuar em determinada área, ser um profissional nisso começa pela construção de sua base de conhecimento nessa área, que terá particularidades e peculiaridades somente suas porque essa base será construída levando em conta a análise crítica da própria pessoa que buscar construí-la.

Por base de conhecimento entende-se o motivo que levou os indivíduos a buscarem informações para construir uma base de conhecimento em determinada área. Essa procura de informações e a análise crítica constituem significados ou acúmulos que resultam numa base de conhecimento desse indivíduo nessa área. Nesse caso, é irrelevante a forma como a pessoa procurou as informações (se fazendo cursos, se lendo, se pesquisando na internet, se de grupos de discussão, se aprendendo com alguém,...) e mais relevante é se essa informação foi internalizada mediante análise crítica e que resultou na base de conhecimento daquele indivíduo sobre aquela área. Sobre esse aspecto, não se está dizendo que as fontes de informação podem ser de qualquer tipo. Elas devem ser as adequadas para aquele caso. O que importa é que o indivíduo foi em busca da informação de algum modo, para conhecer algo e a internalizou, apreendeu, entendeu daquilo mediante análise crítica e formou uma base de conhecimento (BRUCE, 1997).

Na construção de significado, a procura por informação, aliada à sua análise crítica, forma uma base de conhecimento pessoal, que é tão relevante que é pré-requisito para que a sexta e a sétima categorias aconteçam.

Com base nesses apontamentos da autora, não foram elencadas subcategorias para a categoria 5, mas três elementos (BRUCE, 1997):

- 1 - Construção da base de conhecimento;
- 2 - Análise crítica;
- 3 - Desafios resultantes da tecnologia da informação.

Segundo a autora, a construção da base de conhecimento aumenta mais rapidamente quando se une o interesse individual por algo com sua interação com outras pessoas sobre aquele assunto. Essa interação pode ser pessoal ou em redes sociais virtuais. O que importa é construir a base de conhecimento, e para tal, é necessário adotar estratégias, como ler, estudar, trocar informações, interagir, entre outras diversas formas (BRUCE, 1997).

Já a análise crítica permite analisar e avaliar informações, peneirar e selecionar, identificar falhas, reconhecer conflitos, avaliar sua utilidade, verificar a confiabilidade da informação. Esse é um processo de esclarecimento sobre algo, em que a principal forma de pesquisa é a reflexão pelos próprios pensamentos. A partir disso, é preciso internalizar as informações analisadas e que se mostraram relevantes e formar uma base de conhecimento mais concreta sobre determinado assunto. Nesse caso, a informação é subjetiva, é objeto da reflexão (BRUCE, 1997).

Quanto aos desafios resultantes da tecnologia da informação, a tecnologia perde importância nessa categoria. Ela pode ser mais usada para ajudar nos recortes, por causa das inúmeras extensões e ramificações que a informação toma e, muitas vezes, para auxiliar no descarte (e não necessariamente seleção) de informações. Portanto, a tecnologia, nesse caso, tem função periférica (BRUCE, 1997).

- Categoria 6 - Competência em Informação baseada na extensão do conhecimento

Bruce (1997, 2003; 2016) define essa categoria como a competência para usar a informação como capacidade de intuição, introspecção ou *insight* criativo. É o pensar e o refletir que gera a intuição, a introspecção ou o *insight* de novas ideias ou soluções criativas. A base do conhecimento adquirida pelos participantes (categoria cinco) é parte essencial desse modo de conceber ou experimentar Competência em Informação. Evidentemente, a base de conhecimento inclui a experiência pessoal, que gerou a intuição, a introspecção, o *insight* de novos pontos de vista que permitiram estender, ampliar ou gerar novos conhecimentos. Trata-se de criar por meio da ramificação (ramais ou rizomas), do crescimento ou de sua ampliação. Embora o *insight* pareça algo misterioso, difícil de explicar como surgiu, é resultado da reflexão da mente alicerçado por informação e base de conhecimento. É a mente trabalhando a informação a serviço do desenvolvimento do conhecimento pela intuição e a criatividade. Enquanto 'novos dados ou informações' são reconhecidos como o resultado, a intuição é reconhecida como o fator que contribui para a utilização mais eficaz das informações.

Nesse sentido, entram em cena a base de conhecimento, o uso da informação e a experiência que, de modo conjunto, dão as condições para transformar a informação (transformacional), criar, intuir e expandir conhecimento. Por isso, essa categoria só acontece quando já existe uma base de conhecimento aprimorada na área (categoria 5). Trata-se de um pré-requisito. A informação não é mais o objeto em si, mas o resultado do processo de reflexão. Ela é fruto da percepção criativa, é a expansão de conhecimento. Então, como significado da experiência, tem-se que a base do conhecimento aprimorada unida com a percepção criativa gera novas ideias e soluções (BRUCE, 1997).

Para Bruce (2003, p. 292), nessa categoria, a Competência em Informação "*es vista como el trabajo con el conocimiento y las perspectivas personales adoptadas de tal forma que se obtienen nuevos puntos de vista*"¹¹. É a capacidade de trabalhar com outras perspectivas que não as habituais, um exercício mental, um processo cognitivo, visando a novas informações e a novos conhecimentos.

Nessa categoria 6, a autora também não elenca subcategorias, mas três partes principais (BRUCE, 1997):

- Parte principal 1 - Uma base de conhecimento aprimorada;
- Parte principal 2 - Intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento;
- Parte principal 3 - O papel periférico da tecnologia.

A parte principal 1, que é a base do conhecimento aprimorada, equivale à categoria 5. Significa que, para a sexta competência acontecer, a quinta já deve ter acontecido como experiência pessoal, acadêmica ou profissional, que gerou uma base de conhecimento. Afinal, a inspiração é a reação ou fruto de uma base de conhecimento que já se tem (BRUCE, 1997).

A parte principal 2 trata da criatividade ou da intuição e como essas percepções são obtidas. Como se faz algo que nunca se fez antes, como se vê algo numa perspectiva ainda não vista, visualizar algo sobre uma perspectiva completamente diferente. Isso dá uma sensação de se estar modificando ou aplicando uma informação de forma única, fato que leva a algo novo, inovador e relevante (BRUCE, 1997).

¹¹ é entendido como o trabalhar com o conhecimento e com as perspectivas pessoais de tal forma que novos conhecimentos são obtidos.

A parte principal 3, nessa categoria, entende que a tecnologia não desempenha um papel tão relevante, exceto pelo fato de que, ao proporcionar que se façam pesquisas e análises de forma mais rápida, as pessoas poderão ter acesso a mais informações de forma rápida, gastar menos tempo com a pesquisa básica e mais com a reflexão, buscando novas ideias a partir do que está posto (BRUCE, 1997).

- Categoria 7 - Competência da informação baseada no saber e no benefício do outro

Trata-se da capacidade de utilizar, de forma inteligente e sábia, as informações e o conhecimento. Isso envolve a adoção de valores pessoais e éticos em relação ao uso da informação. A sabedoria é uma qualidade pessoal que pode ser empregada no uso de informações e pressupõe a consciência de valores, atitudes, crenças e ética pessoal. A consciência dos valores pessoais e a ética são necessárias para que a informação seja usada da forma correta. Nesse aspecto, se a tecnologia da informação for mal utilizada, pode exercer influência negativa (BRUCE, 2003; 2016).

Para Bruce (2003, p. 293), nessa categoria, a Competência em Informação "*es vista como la sabia utilización de la información en beneficio de los demás*"¹². É a capacidade de usar a informação de forma sábia e consciente, com atitudes que não tornem o outro envolvido num objeto a ser utilizado, mas em partícipe e beneficiado da ação. Leva-se em conta a informação num contexto mais amplo, uma experiência maior, incluindo contextos sociais, históricos, culturais, temporais e a sociedade envolvida e que será beneficiada. Isso significa utilizar a informação e o conhecimento não apenas para benefício próprio, mas também da coletividade, de forma sábia e ética (BRUCE, 2003, 2016).

Essa categoria, também entendida como transformacional, admite que é a informação que transforma as pessoas, e não, o contrário, e quem é competente em informação usa-a sabiamente. Por isso a base de conhecimento também é importante nessa categoria, afinal, só consegue usar a informação de forma sábia a ponto de transformar pessoas quem tem a base de conhecimento e experiência na área onde atuará. Por essa razão, a estrutura de significado inclui a base do conhecimento

¹² É visto como o uso sábio da informação em benefício de outros.

aprimorada junto com valores e que resulta em uso sábio da informação (BRUCE, 1997).

Na categoria 7, a autora não elenca subcategorias, mas três áreas, que são (BRUCE, 1997):

- Área 1 - Base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças;
- Área 2 - Uso sábio da informação;
- Área 3 - Papel periférico da tecnologia.

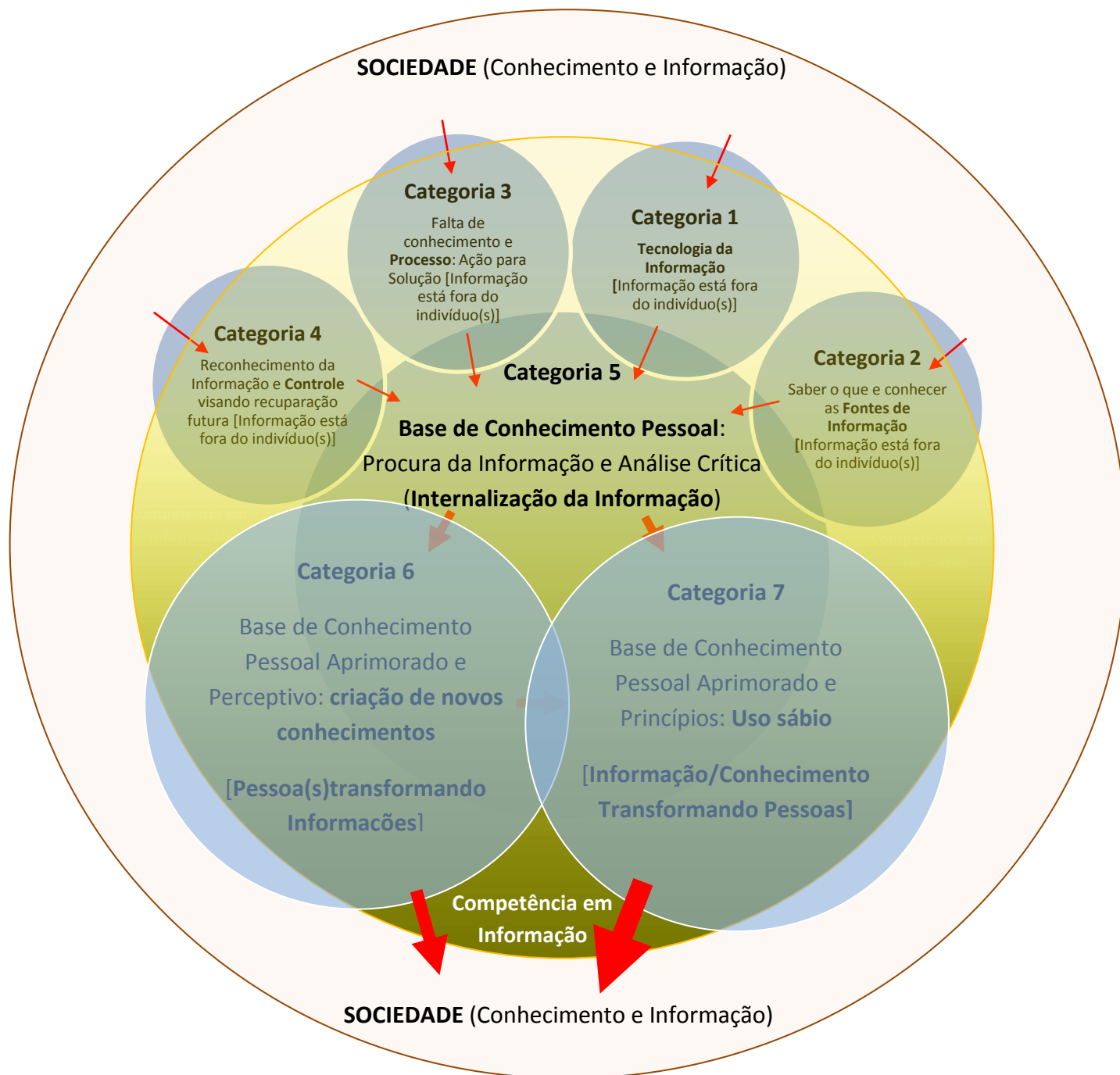
Na primeira área, destacam-se, além da base de conhecimento aprimorada, os princípios, as atitudes e as crenças de quem é competente em informação. Significa que não basta à pessoa saber muito sobre determinada área se não preserva os valores éticos, não tem responsabilidade social nem zela por valores, princípios e crenças. (BRUCE, 1997).

Na segunda área, está o uso sábio da informação propriamente dito. Para ser competente em informação, segundo essa categoria, o profissional deve usar sua base de conhecimento para ajudar e ensinar a outras pessoas e transmitir suas experiências. Essa é uma forma de impactar positivamente a vida delas. Assim, seu conhecimento não gerará apenas benefício próprio, mas também social, e seu conhecimento e sua experiência serão relevantes também para outros. A informação não é transformada, porque ela é que transforma (BRUCE, 1997).

Na terceira área, destaca-se o fato de que, novamente, a tecnologia não é a variável mais importante dessa categoria, embora possa ser usada, por exemplo, para ensinar, transmitir e difundir informações de alguém para outros. Mesmo assim, numa perspectiva de usar com sabedoria a informação, a tecnologia é periferia, porque não é sábia. Muitas pessoas acessam e usam muita informação graças à tecnologia, mas não o faz sabiamente. Por isso se diz que a tecnologia tende a ser neutra ou até negativa nesse item (BRUCE, 1997).

Resumidamente, na Figura 17, apresentam-se as sete faces de Bruce (1997) e sua interação entre indivíduo, contexto, sociedade, informação e conhecimento que o cercam:

Figura 17 - Interpretação sintetizada do Modelo *Seven Faces* de Bruce (1997)



Fonte: Elaboração própria, com base no Modelo de Bruce (1997)

Os escritos de Bruce (1997) mostram a substancial diferença entre as primeiras quatro categorias (em que a informação está externa à pessoa, comparada com a categoria cinco, em que a informação é internalizada pela pessoa e forma sua base de

conhecimento que buscou formar, graças às quatro categorias anteriores. A categoria seis é um aprimoramento da categoria cinco especialmente por que parte dessa base de conhecimento formada para gerar novos conhecimentos, ou seja, a pessoa transformando a informação. Por fim, chega-se à última categoria (sete), em que essa base aprimorada permite usar sabiamente de modo a usar a informação para mudar pessoas e assim dar sua contribuição social e de certa forma devolver a sociedade o que adquiriu de informação externa junto a essa sociedade e que permite formar sua base de conhecimento pessoal e aprimorá-la. A Figura 17 e a Figura 18 demonstram um pouco disso.

Dudziak (2001) reforça e defende essa visão apresentada por Bruce (1997) ao dizer que ele se diferencia dos apresentados anteriormente exatamente por se fixar nos processos informacionais, partindo das necessidades dos aprendizes nos determinados momentos da necessidade desses e levando em conta objetivos variados, e isso é que determina os vários níveis da *Information Literacy*, pois depende (leva em conta) das experiências pessoais e das necessidades do momento do referido aprendiz ou usuário. Ficando assim evidente também a ênfase de Bruce na *Information Literacy* como *fenômeno*. Por isso suas pesquisas são consideradas como as que trouxeram muitas inovações para a *IL*, além do aprofundamento teórico do tema que geraram. (DUDZIAK, 2001).

Ainda, segundo Dudziak (2003, p.27), foi Bruce (1997) quem introduziu um novo modelo de *Information Literacy* o qual denominou de modelo relacional. Bruce considera *Information Literacy* como um fenômeno e pressupõe que esse está "acima do desenvolvimento de competências; é muito mais uma questão situacional experimentada pelos sujeitos, resultando disso uma ênfase em determinadas concepções e experiências".

Pelo modelo de Bruce (1997, 2003, 2016), o foco da Competência em Informação, no início, eram as tecnologias, e à medida que as categorias foram avançando, o conhecimento foi ganhando importância, e a tecnologia ficando em segundo plano. Já a informação sempre estará presente, ora com mais destaque ora com um pouco menos, mas nunca ausente e sempre de forma densa. A partir desse modelo de Competência em Informação baseado nas sete categorias de Bruce (1997),

podem-se extrair as subcategorias de cada uma das sete categorias que permitem identificar a Competência em Informação dos atores.

Figura 18 - As sete faces da Competência em Informação de Bruce

Categoria	Foco	Subcategorias, elementos, partes principais ou áreas
1	TICs / TDIs	Subcategoria A) A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável; Subcategoria B) A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável.
2	NECESSIDADE, FONTES, PROCESSO,	Subcategoria A) Conhecer as fontes de informação e suas estruturas; Subcategoria B) Conhecer as fontes de informação e usá-las independentemente; Subcategoria C) Conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário.
3	CONTROLE, USO DA	Elemento 1) Falta de conhecimento Elemento 2) Implementação do processo Elemento 3) Resultado do experiência
4	INFORMAÇÃO	Subcategoria A) A Competência em Informação é vista como o controle da informação através de arquivamento manual; Subcategoria B) A Competência em Informação é vista como o controle da informação utilizando o cérebro humano; Subcategoria C) A Competência em Informação é vista como o controle da informação através do uso de bancos de dados eletrônicos.
5	BASE, CONSTRUÇÃO,	Elemento 1) Construção da base de conhecimento Elemento 2) Análise crítica Elemento 3) Desafios resultantes da tecnologia da informação
6	EXPANSÃO E SABEDORIA	Parte principal 1) Uma base de conhecimento aprimorada Parte principal 2) Intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento Parte principal 3) O papel periférico da tecnologia
7	NO (DO) CONHECIMENTO	Área 1) A base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças Área 2) Uso sábio da informação Área 3) O papel periférico da tecnologia

Fonte: Elaboração própria com base no Modelo de Bruce (1997, 2003, 2016).

Levando em conta tudo o que se apresentou do modelo de Bruce (1997), acredita-se que isso justifica sua escolha como base para a pesquisa de campo, pois, além de o modelo de Bruce (1997) se preocupar com a necessidade, a busca e o uso da informação, abrange as TICs e a perspectiva de a informação ser internalizada e formar base de conhecimento, ser transformada e gerar novo conhecimento e ser usada sabiamente com o compartilhamento da informação, buscando transformar pessoas para melhor. Assim, o modelo de Bruce (1997) se adéqua ao que se busca nesta pesquisa e que não foi encontrado nos outros modelos estudados. Não significa que os outros modelos não são adequados ou válidos, mas, para os propósitos que se buscou, o modelo de Bruce se encaixou melhor.

4 O PROFISSIONAL DE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS E SUA ATUAÇÃO

Nesta seção, discute-se sobre questões relativas ao profissional negociador internacional e sua atuação no mercado, na perspectiva da Competência em Informação, da Sociedade da Informação e do Conhecimento e do profissional da informação.

4.1 Os processos de negociação e o profissional de Negociações Internacionais

Parte-se do pressuposto de que, devido à complexidade de sua atuação, a respeito da qual falaremos nesta seção, o negociador internacional se assemelha a um gerente intermediário, a um engenheiro do conhecimento (como definido por Nonaka e Takeuchi, 1997, quando apresentam o referido gerente ou engenheiro como o profissional-chave das organizações) e a um profissional da informação, que será abordado adiante. Então, é sobremaneira relevante entender mais sobre esse profissional de Negociações Internacionais e sua forma de atuação.

No Brasil, não existe um Conselho Federal que regule a profissão de negociador, muito menos, a de negociador internacional ou áreas afins. Várias profissões se apropriam das atividades ligadas às negociações e às Negociações Internacionais voltadas para o mercado. Embora existam cursos de formação muito próximos da área e que visam formar profissionais para atuarem nesse mercado, como os Cursos de Comércio Exterior ou de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações e outros afins. Também há os profissionais formados em outras áreas que fazem pós-graduação ou cursos específicos complementares para atuarem na área. Portanto, não é uma profissão que tenha uma uniformidade de nome de curso que forma tal profissão, como na maioria dos cursos e profissões regulamentadas.

Por essa razão, diz-se que a maioria dos profissionais de negociações que atua em mercados internacionais (chamados por alguns de *traders*) tem formação diversa, e o que os levou para esse mercado foi ou um dos muitos cursos de graduação, alguma pós-graduação na área ou outros cursos complementares na área e suas necessidades

ou da empresa onde trabalhavam que exigiu que aprendessem e exercitassem a profissão. Em muitos casos, a aprendizagem aconteceu diretamente com a necessidade e a experiência, atuando nas organizações junto com outros profissionais experientes na área e aprendendo com o estilo observador ou mestre e discípulo.

Para Nosé Júnior (2005, p. 248), "[...] *trader* pode ser definido como um vendedor internacional - um vendedor especial. [...]. O *trader* nada mais é que um vendedor experimentado". Mas, evidentemente, o negociador internacional precisa ser apenas vendedor. Ele pode ser também comprador. Aliás, são duas faces (cara e coroa: comprador e vendedor) de uma mesma moeda (negociação) que precisam existir para se completar.

Já Thomas e Inkson (2007) preferem chamar de *ejecutivo* (executivo) o que, no Brasil, poderia ser considerado como executivo internacional. Esse executivo é todo e qualquer homem ou mulher de negócio e inclui diretores, empresários, vendedores, técnicos ou qualquer profissional que, para atuar, tem que tratar com pessoas de outras culturas. Trata-se de um gestor transcultural, cuja atuação requer um núcleo fundamental de competência para o mundo dos negócios da atualidade, que chama de inteligência cultural, que é a capacidade de interagir com eficácia em distintas culturas. Trata-se de desenvolver a *expertise* intercultural (THOMAS; INKSON, 2007).

Segundo Garcia-Lomas e Churruca (2002), o negociador internacional é um profissional ocupado, na maior parte do seu tempo, em negociar com pessoas de outros países e culturas e deve estar preparado para as diferenças que irá enfrentar. Dentre as muitas atividades que exerce, são as compras e as vendas do e para o exterior (especialmente exportação e importação), mas não se resume a isso, a gama de atividades é bem mais ampla. Os autores elencam 12 atividades que se destacam, embora não sejam as únicas. São elas (GARCIA-LOMAS; CHURRUCA, 2002, p.18):

- Importação/exportação e exportação de bens (produtos e serviços) ao cliente ou ponto de venda final, filial, venda direta;
- Contrato de compra e venda do exterior com centrais especializadas em compra e distribuição;
- Acordos com fornecedores internacionais;
- Acordos de contratação de terceirizados internacionais;

- Contratação de agentes comerciais (representantes) e distribuidores no exterior;
- Constituição de *joint-ventures* internacionais;
- Constituição de franquias internacionais;
- Contrato de distribuição recíproca internacional;
- Estabelecimento de alianças estratégicas internacionais de diversas ordens;
- Fusões e aquisições (empresas se fundem ou uma adquire outra);
- Acordos de transferência de tecnologias e cessão de patentes;
- Negociações para a participação de uma licitação pública internacional.

Como se pode ver ao elencar 12 atividades de destaque do negociador internacional já ficou ampla sua atuação. Sem considerar que quando se fala, por exemplo, na palavra serviços inclui desde uma empreiteira prestar serviço no exterior para tocar uma grande obra, até os serviços inclusos num pacote de viagem internacional e seus serviços de apoio vendido a um turista.

Para Lima Netto (2005) dentro dessa gama de atuação, para um negociador promover uma negociação exitosa dependerá de algumas situações:

- 1) sua habilidade para negociar;
- 2) habilidade de seu oponente para negociar;
- 3) sua posição (forte ou fraca) em relação ao oponente;
- 4) preparação adequada.

Para Nosé Júnior (2005, p.248) o negociador internacional, que o autor chama em alguns momentos de *trader*, deve ser ao mesmo tempo um generalista e um especialista. Terá que ter:

- formação generalista e especialista;
- cultura abrangente;
- fluência nos idiomas mais importantes do mercado;
- conhecimento e informação sobre: geopolítica; economia local, regional e mundial; relações internacionais; mercado e países e região onde atuará; marketing internacional;
- ativo, dinâmico, extrovertido; equilibrado e de bom-senso;
- saber traçar política de comercialização internacional (planejamento em marketing internacional);

- ser especialista (conhecer) de mercado, do produto e da empresa.

Assim, para obter êxito, o negociador deve (LIMA NETTO, 2005):

- saber ouvir mais do que falar;
- prestar atenção na comunicação verbal e corporal do outro negociador;
- fazer mais perguntas do que responder, para estimular o seu interlocutor a dar mais informações;
- repetir o que o seu interlocutor falou, para ter certeza de haver entendido;
- resistir à ânsia de passar todas as informações imediatamente;
- antes de iniciar formalmente a negociação, rever e reforçar suas alternativas de negociação;
- definir seu limite à luz das informações de que dispuser no momento (limites devem se basear no custo de sua melhor alternativa se o acordo presente não ocorrer);
- trabalhar para que haja ganho no processo e se dividirem os ganhos, e não, os prejuízos;
- fazer aliados e estabelecer relações de longo prazo (ganha-ganha);
- buscar mais informações sobre quem é o que faz e como se comporta quem sentará à mesa para negociar do outro lado;
- saber quais são as alternativas que o negociador tem além de você;
- transmitir profissionalismo, sinceridade e confiança;
- conhecer ou trazer consigo quem conhece sobre o que está negociando;
- não aceitar a primeira proposta; contra-argumentar, mas nunca descartar a continuidade da negociação;
- direcionar a negociação para a cooperação entre as partes (ganha-ganha);
- compreender a situação da outra parte se colocando no lugar dela, mas sem perder o seu foco;
- avançar sempre em direção ao acordo, mas não qualquer acordo;
- evitar o radicalismo e a intransigência, sabendo ceder e barganhar numa relação de trocas durante a negociação.

A habilidade de negociar é algo construído, aprendido, com o estudo e a experiência. Segundo Thompson (2009), existe certa crença de que o negociador nasce

com habilidades de negociação. Tal noção é falsa. A maioria dos negociadores de excelência são pessoas que se desenvolveram na arte de negociar com o tempo, é algo que foram aprendendo, técnicas que foram incorporando.

Negociadores natos são muito raros. [...]. O problema é que a maioria de nós não consegue uma oportunidade para desenvolver habilidades eficazes de negociação de maneira disciplinada; na verdade, a maioria de nós aprende fazendo. Experiência é algo útil, porém não suficiente (THOMPSON, 2009, p.9).

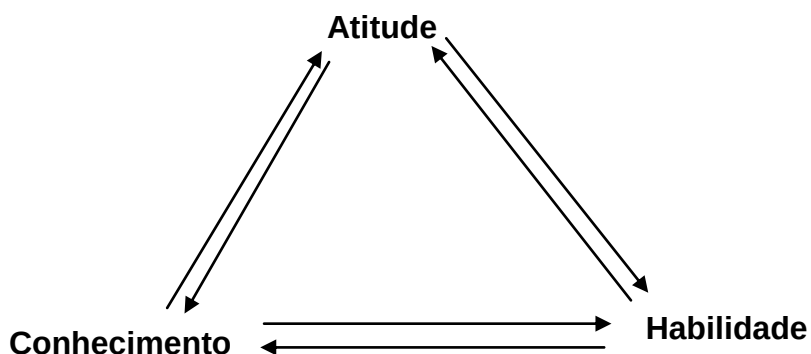
Já para Lima Netto (2005), a tendência natural é de que o negociador tecnicamente preparado (que estudou, aprendeu, desenvolveu técnicas, treinou para negociar) leve vantagem sobre um negociador nato (pessoa comunicativa empreendedora e dinâmica, que gosta muito de negociar, mas não fez cursos específicos para isso). Segundo o autor, muitos empresários e executivos não são bons negociadores porque não querem dedicar mais tempo para estudar e pensar na negociação e desejam completar as tarefas em curto prazo, e negociação exige paciência. Consequentemente, fracassam como negociadores por agirem assim. O estudo e o aprendizado das técnicas de negociação trazem grandes benefícios para executivos, porque os prepara como negociadores e permite construir resultados negociais mais consistentes. O autor recomenda que, caso o empresário não queira estudar e aprender técnicas negociais ou insista em fazer tudo depressa, é preferível que contrate um profissional de negociação que se preparou para tal, para exercer essa atividade com competência ou esteja disposto a aprender. Nisso se inclui a perspectiva da aprendizagem e da Competência em Informação.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) asseveram que as crianças são, por excelência, boas negociadoras, porque têm três características fundamentais para o profissional negociador: (1) persistem/insistem em relação ao que querem; (1) não se abalam com o primeiro nem com o segundo não e (3) continuam firmes em seu intento, em busca do seu objetivo até alcançá-lo. Segundo o autor, o bom negociador é assim. Batista (2004, p.20) refere que, para ser um profissional de sucesso, "não se permita parar no tempo, igualando-se a grande massa de *commodities* profissional existentes hoje. Antes, diferencie-se o melhor que puder e com certeza suas possibilidades de sucesso serão maiores."

Nosé Júnior (2005, p.237) afirma que o "bom negociador é aquele que conhece as técnicas de venda, o produto, sua empresa, a empresa do cliente e todo o mercado". Já para Satur (2015b, p.2), dentre as muitas competências a desenvolver, "o profissional de mercados internacionais precisa desenvolver competências, habilidades e atitudes com as quais possam atuar em um mercado diversificado em cultura, informação e conhecimento". Como visto, ser bom negociador requer competência no conjunto da área de atuação. Para Garcia-Lomas e Churruca (2002), quase todas essas competências e qualidades profissionais podem ser aprendidas e aperfeiçoadas com o exercício e a experiência na (da) profissão.

Para Ferreira (2008), a negociação tem uma estrutura tridimensional que envolve pessoa, ciência e arte, e isso se traduz em competência para negociar quando envolve outra representação tridimensional que inclui atitude (ligado a pessoa), conhecimento (ligado a ciência) e habilidade (ligado a arte). O autor acrescenta que essa negociação competente envolve quatro tipos de inteligência: linguística, lógico-matemática, intrapessoal e interpessoal. Isso dará as características pessoais na negociação e tem relação direta com a personalidade do negociador.

Figura 19 - Negociação como competência



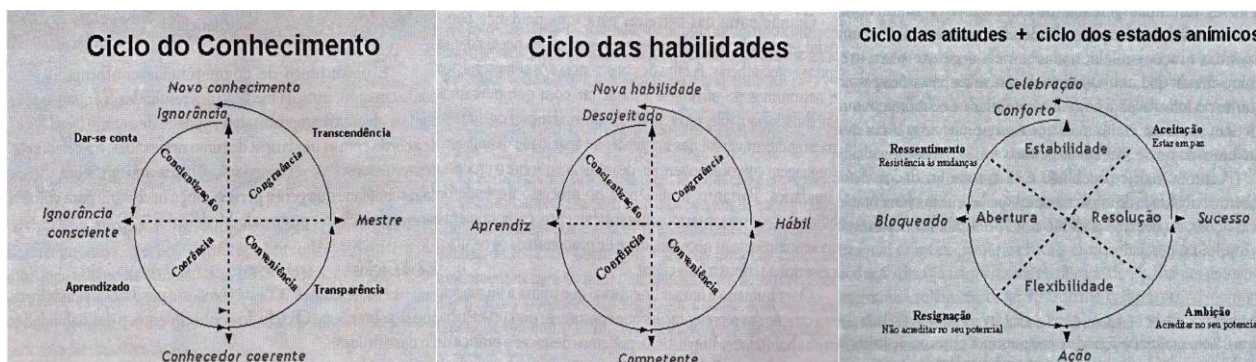
Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p.53)

O autor retoma, nesse caso, a fórmula da Competência, Habilidade e Atitude (CHA), usual e tradicionalmente trabalhada nos livros de administração de recursos humanos ou gestão de pessoas. Para o autor, como conhecimento, o negociador precisa conhecer a natureza do conflito e estar de posse de conhecimentos sobre como negociar naquela situação para estar apto a negociar e a obter resultados. Quanto às

habilidades, em algum momento, estão muito próximas da arte, em que entra a capacidade de promover interação social e comunicação de forma harmônica, para conseguir sensibilizar e motivar para o acordo. Quanto à atitude, é a demonstração efetiva da vontade e da busca pela melhor solução, com foco no ganho mútuo e na conquista da confiança, e ação efetiva para afastar ou diminuir a importância das arestas que dificultam o acordo (FERREIRA, 2008).

Kraemer (2008) afirma que as competências estão relacionadas ao que chama de modelo 4C de uma transformação e envolve consciência, coerência, conveniência e congruência. Esse modelo envolve "uma somatória de inúmeros ciclos de conhecimentos simultâneos nos quais estamos em algumas de suas etapas". (KRAEMER, 2008, p.101) O processo de aprendizagem ou desenvolvimento de novos conhecimentos pode ser imediato ou um processo. É filtrado, interpretado e avaliado pelo filtro cognitivo do ator envolvido. Desenvolvidos esses ciclos de conhecimento, eles levam ao ciclo das habilidades. A partir de novos conhecimentos adquiridos, "damo-nos conta da necessidade de adquirirmos novas habilidades para poder transformar em ações efetivas os conhecimentos adquiridos, transformando-nos dessa forma em aprendizes" (KRAEMER, 2008, p.106). Então, chega-se ao ciclo das atitudes, que é a predisposição a agir baseado no conhecimento e na habilidade. A diferença é de que a atitude varia de pessoa para pessoa e não requer somente conhecimentos e habilidades, mas também emoções, estado anímico, o momento, o lugar e o querer agir (KRAEMER, 2008). A completude de tudo isso (conhecimento com habilidade e atitude) resulta na competência, que é algo pleno, é o somatório ou conjunto.

Figura 20 - Os três ciclos do Modelo 4C



Fonte: Adaptado de Kraemer (2008, p.101-110)

Para Thompson (2009), normalmente as pessoas se autoavaliam como eficazes negociadoras, mas, em pesquisas de casos simulados de negociação, o desempenho obtido não confirma isso: menos de 4% dos negociadores conseguem resultado ganha-ganha, e 20%, com resultado perde-perde. Os demais tiveram resultados intermediários. A maioria caiu em uma das chamadas principais armadilhas da negociação, quais sejam (THOMPSON, 2009):

- "deixar dinheiro na mesa de negociação" (resultado perde-perde) - negociam sem explorar o verdadeiro potencial de cada um dos lados;
- "concordar com muito pouco"- fazem concessões muito grandes, e um dos lados reduz drasticamente seu ganho;
- "sair da mesa" - deixam de estudar ou aceitar a proposta do outro lado, que, muitas vezes, é melhor do que a sua, por excesso de confiança em sua proposta, avaliação equivocada ou arrogância;
- "chegar a um acordo pior do que a alternativa" - quando se faz o acordo com alguém, mesmo sabendo que as alternativas de outros são bem melhores.

A ineficácia das negociações, segundo Thompson (2009), ocorre, especialmente, por três razões:

- *feedback* falho (feedback incompleto, com pouca informação, impreciso, não detalhado, pouco estudado, excesso de confiança no próprio conhecimento e experiência);
- *satisficing* (aceitar a mediocridade, aceitar o mínimo, não otimizar);
- incompetência autoalimentada (quando não se percebe a própria limitação ou a falta de expertise e não se solicita auxílio de quem entende do assunto, fato que a impede de avaliar corretamente e reagir adequadamente às situações postas).

De um modo geral, segundo Lima *et al.*, (2008), inspirado em Fischer (1997), um negociador é um profissional que, ao mesmo tempo é firme, mas também amistoso e criativo. Ele deve ter a habilidade de se comunicar eficazmente, estabelecer bom relacionamento, tentar descobrir o interesse da outra parte para melhor atender, elaborar os diversos acordos possíveis para evitar que a negociação fique inviabilizada por falta de alternativas, ter capacidade de convencer e transmitir segurança para a

outra pessoa de que ela está sendo tratada com justiça, saber quais as opções disponíveis que possam garantir que o acordo aconteça e se chegue ao compromisso final.

Segundo Ferreira (2008), o estilo de negociação do profissional envolvido determinará a negociação que acontecerá de fato. Isso pode ser visualizado na Figura 21.

Figura 21 - Foco e estilo de negociação que levam ao tipo de negociação

Foco nos ganhos	Alto	NEGOCIAÇÃO PRIMAL (LUTA)	NEGOCIAÇÃO COGNITIVA
	Baixo	NEGOCIAÇÃO PRIMAL (ESQUIVA)	NEGOCIAÇÃO PRIMAL (FUGA)
		Baixo	Alto
		Foco no relacionamento	

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008, p.25)

Enquanto a *negociação primal* é baseada na emoção que gera o egoísmo da imposição de vontades próprias, que leva ao conflito, a *negociação cognitiva* foca nos benefícios mútuos (ganha-ganha), na racionalidade, na atitude pró-ativa, na habilidade de se relacionar e nas relações duradouras e na cooperação, sobretudo pela troca de informações. Ferreira (2008) entende que os interesses dos envolvidos não são excludentes, só precisam de negociação, flexibilidade e bom-senso para serem contemplados.

Existem três tipos de perfil e três posturas que caracterizam os negociadores de um modo geral, são eles tecnocratas, artistas ou artesões:

- **Tecnocrata:** voltados para a racionalidade e o planejamento e são controlados, metódicos, analíticos, conservadores, determinados e meticulosos;
- **Artistas:** desempenham sua função a partir de sonhos e da observação do mundo e são ousados, excitados, voláteis, intuitivos, imaginativos e inspirados;
- **Artesãos:** levam em conta a experiência adquirida e são focados em relacionamentos humanos, abertos espiritualmente, eruditos, honestos, amáveis, voltados para o coletivo, conservadores dos valores. (PITCHER, 1997, parafraseado por LIMA et al., 2008, p.7-8)

Para Martinelli, Ventura e Machado (2004)), uma Negociação Internacional (global) só será efetiva se os negociadores conseguirem, minimamente, entender os modelos de negociação utilizados pela outra parte e adaptar-se a eles. Considerando a perspectiva de negociadores, no âmbito dos mercados internacionais, os autores destacam três estilos de negociadores bem típicos:

- **individualistas pragmáticos** – exemplo: os israelenses: determinam claramente seu alvo e os perseguem, são muito motivados a buscar mais informações, não suportam ser ofendidos ou ameaçados devido a questões de poder ou posição e atentam pouco para as características culturais do outro negociador;
- **pragmáticos cooperativos** – exemplo: os negociadores alemães: conciliam seus objetivos com os da outra parte, sempre que possível, tentam adquirir confiança por meio do diálogo e lidam com o poder indiretamente;
- **estrategistas indiretos** – exemplo: os negociadores japoneses: baseiam-se na incerteza sobre o poder, visando a uma busca indireta por mais informações, utilizam diretamente sua influência para, indiretamente, conseguir as informações que desejam.

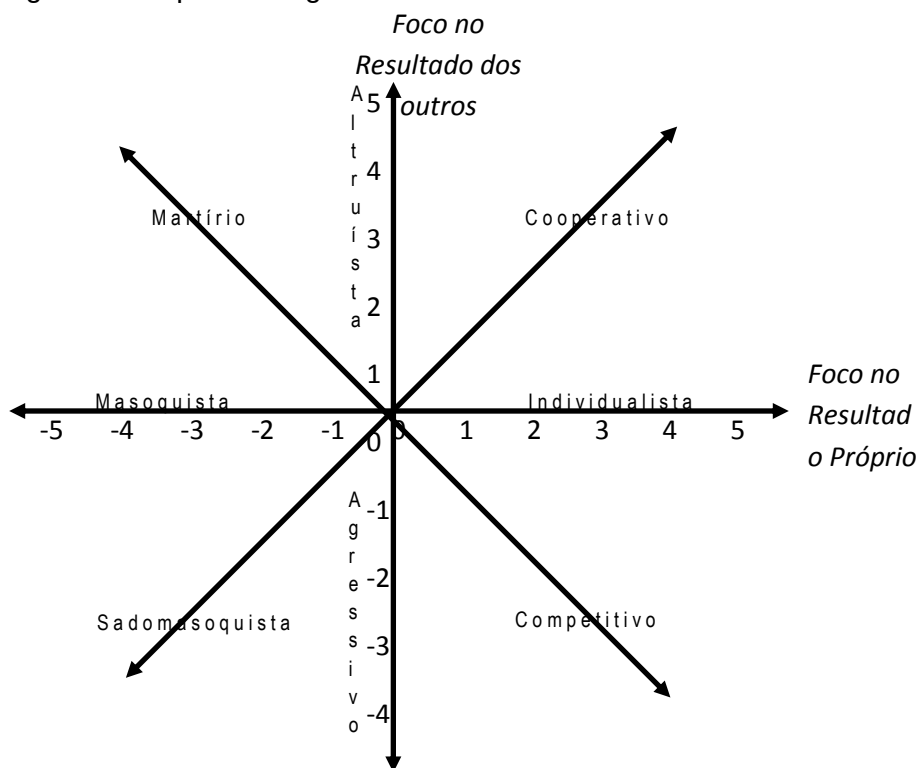
Quanto às três posturas dos negociadores, são: a de jogador, a idealista e a pragmática. Parafraseando Melo (2003), os autores Lima *et al.* (2008, p.8) apresentam as características básicas de cada uma das três posturas:

Negociadores que adotam a postura de jogador normalmente partem do princípio de que todos conhecem as regras do jogo e utilizam, com frequência, o blefe e outras táticas enganosas que são aceitos por todas as partes. Já os que adotam a postura de idealista buscam ser sinceros e honestos durante a negociação. A postura pragmatista é intermediária entre as duas anteriores.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) enunciam que o bom negociador deve se adaptar rapidamente ao estilo do ambiente negocial que encontrar para tirar melhor proveito da negociação. Nesse caso, admite que existam vários estilos de negociadores, mas o que se sobressai é o que se adapta melhor ao ambiente em que irá negociar.

No que diz respeito ao estilo de negociador, os mais conhecidos são os inflexíveis ou agressivos (firmes, pedem muito, cedem pouco, rejeitam propostas razoáveis, mantêm-se irredutíveis até o final) e os gentis ou cooperativos (fazem concessões infinitas e generosas, dizem até onde podem chegar e se preocupam com a satisfação dos outros). A motivação e a emoção envolvidas determinam a forma de abordagem. Assim, o negociador terá orientação motivacional mais individualista (maximizador próprio ganho), competitiva (quer ganhar mais que o outro), cooperativa (busca a igualdade, divide o ganho). Existem ainda outras formas intermediárias de negociadores, não muito comuns e que são apresentados na figura seguinte (THOMPSON, 2009).

Figura 22 - Tipos de negociadores baseados no foco de resultado



Fonte: Adaptado de Carnevale e Dreu (2006, p. 61); Mcclintock e Avemaet (1982); Thompson (2009, p. 92)

Segundo Minervini (2005, p 228), o profissional de Negociações Internacionais precisa ter determinado perfil para atuar profissionalmente com desenvoltura. Dentre suas várias atividades, que o autor destaca em seu livro, o perfil do que ele denomina

de gerente de exportação é interessante e pode ser extensivo às demais atividades do negociador internacional. Portanto, esse profissional precisa ter:

- **Cultura universal** - É necessário para poder tratar com mercados tão diferentes entre si - por exemplo, China e Venezuela, Estados Unidos e Alemanha, África do Sul e Tailândia;
- **Visão global de negócios** - É necessário para poder ter ideias claras sobre como realizar negociações complexas;
- **Flexibilidade** - É necessário para poder enfrentar as mais diferentes e inusitadas situações com as mais diversas abordagens comerciais;
- **Criatividade** - É uma das características mais procuradas. [...] não deve apenas "vender", mas, principalmente, "criar oportunidades de vendas";
- **Domínio de idiomas estrangeiros** - Quanto maior o domínio, mais fácil será exercer as funções;
- **Conhecimento do produto e do mercado** - Dependerá, naturalmente, do produto em questão [...]. Quanto maior o conteúdo tecnológico do produto, mais formação técnica será exigida;
- **Mentalidade de empresário e capacidade de liderança** - [...] deve agir como um empresário (amar o seu trabalho, avaliar o risco, identificar oportunidades, ter uma visão de conjunto etc.) e exercer liderança para poder organizar e administrar um grupo;
- **Disponibilidade de aprender** - O volume de informações necessárias e o dinamismo da economia exigem [...] atualização e formação constante;
- **Conhecimento de finanças e logística** - [...] esses aspectos podem ser determinantes para o sucesso da operação [...];
- **Bom conhecimento dos contratos internacionais** - [...] é importante que [...] tenha noções gerais sobre os contratos para poder negociar;
- **Bom relacionamento com o empresário** - Como o empresário deverá delegar muitas tarefas [...], é importante contratar alguém que seja competente e confiável. (MINERVINI, 2005, p.228)

Minervini (2005) acrescenta que existem três funções básicas (principais) na área de Negociação Internacional, dentro das empresas, que podem ser chamadas, mais ou menos, de gerente comercial, assistente administrativo ou secretário internacional.

Segundo Behrends (2006, p.112), normalmente, o negociador internacional atuará numa empresa individual como diretor ou gerente do mercado externo, numa *trading*, como funcionário ou sócio, num grupo, com unidades vinculadas, na superintendência vinculada à área externa, ou em uma *holding*, que tem empresas

vinculadas, como diretor da *holding* na área onde atua no setor externo. Esse profissional também pode fazer parte de uma equipe maior, que se reúne para atuar no setor ou no Departamento de Negociações Internacionais da referida organização, e como um profissional autônomo, atuando como consultor ou assessor na área externa para outras organizações e ter a própria empresa que atue na área. O autor acrescenta que, nas organizações, "são sugeridas estruturas organizacionais mais complexas quando as exportações e as importações atingem um volume maior" (BEHRENDTS, 2006, p.113). Para trabalhar na área de Negociação Internacional, esse profissional precisa ter algumas qualificações específicas:

- Conhecimento perfeito dos produtos que a empresa fabrica;
- Fluência em inglês e espanhol - no mínimo;
- Bom nível cultural;
- Visão global da economia brasileira e a dos países onde irá operar;
- Disponibilidade para viagens;
- Seriedade comercial;
- Equilíbrio emocional;
- Estrutura familiar que o possibilite se ausentar do país (BEHRENDTS, 2006, p.113-4).

Considerando essa abordagem do autor, somada com outras inserções no decorrer do livro, em outras palavras, ele está defendendo uma formação profissional para o negociador internacional que envolva "atualização permanente", "capacidade de negociar", "capacidade de liderar", fluência em língua estrangeira aplicada a negócios internacionais (especialmente inglês e espanhol), disposição para fazer viagens internacionais frequentes e, muitas vezes, demoradas (ausência da casa e da família), adaptação aos fusos horários e planejamento (preparar-se previamente), para que as viagens e as negociações sejam exitosas e ele volte com resultados concretos, postura (profissionalismo, ética, respeito, cuidado com as diferenças culturais etc.), estrutura familiar (cônjuge e demais membros da família que lidem bem com a ausência por longo período do referido negociador, não tenha crise de ciúme ou por conta da ausência, que lhe dê apoio e tranquilidade para trabalhar estando distante), equilíbrio emocional (que saiba lidar com a distância de casa, da família, do país, da sua rotina e da cultura, conviver com o diferente, lidar com problemas tradicionais de viagens internacionais e estar no estrangeiro etc.) (BEHRENDTS, 2006).

No caso da língua estrangeira, que os autores de Negociações Internacionais defendem, estão se referindo às línguas estrangeiras para fins específicos, que, nesse caso, é a língua estrangeira aplicada aos negócios e às negociações em âmbito internacional. Segundo Onodera (2010, p. 103), em relação ao "ensino de línguas para fins específicos, particularmente no contexto empresarial, em que pesquisas ainda são em número reduzido e, com o advento da globalização, a demanda por otimizações de cursos de línguas feitos sob medida cresce a cada dia". As línguas para fins específicos é uma abordagem "cada vez mais adequada para o momento em que vivemos, quando as pessoas buscam aprender uma língua estrangeira com propósitos definidos e tempo delimitado, procurando atender as suas necessidades e urgências no contexto profissional ou acadêmico" (OCHIUCCI, 2015, p. 17). No quesito estrutura familiar, Behrends (2006) menciona seu papel no sentido de dar suporte ao profissional. Como se trata de alguém que está sempre viajando, portanto, muitas vezes ausente para dar suporte à família, isso exige muita parceria e compreensão dos membros familiares.

Melo (2008) reforça que a família também é determinante nas escolhas profissionais e futuras dos seus membros. Seus incentivos ou descasos, sua capacidade de financiamento (cursos adicionais, escola de boa qualidade e outros) e sua forma de motivar (elogio, pouco caso etc.) para o futuro profissional fazem toda a diferença. A autora afirma que a força que estrutura o *habitus* familiar dá recursos para que a pessoa adquira competência informacional. A visão da família e suas posses materiais influenciam a disposição para conquistar campos hierárquicos e querer vencer na vida profissional. Também é determinante, porque decide e direciona como será formada a acumulação escolar, especialmente nos primeiros anos de estudo, como a escolha da escola e de cursos adicionais que serão feitos (curso de língua estrangeira, por exemplo). Esse capital escolar inicial permitirá ou não o "prolongamento da formação escolar, para a aquisição de informação/conhecimento, para o tipo de investimento escolar, e nos gostos relacionados à aquisição de informação/conhecimento escolar e da atitude investigativa" (MELO, 2008, p. 425). Essa direção familiar fará a diferença no sucesso profissional futuro e, no mínimo, poderá influenciá-lo.

Como visto, a família é fundamental para a formação profissional, segundo Melo (2008), e, no caso do negociador internacional, também na sua atuação profissional (BEHRENDTS, 2006).

Garcia-Lomas e Churruca (2002, p. 32) fizeram uma pesquisa com negociadores internacionais e pediram que elegessem dez características mais relevantes para conformar o perfil do negociador internacional eficaz, e as características mais eleitas foram:

- 1- Ter claros os objetivos que se quer com a negociação em questão;
- 2- Saber se preparar e planejar a negociação que irá fazer;
- 3- Ter conhecimento sobre a matéria (produto ou serviço) que se negocia;
- 4- Ter capacidade de desenvolver relações com pessoas de outras culturas;
- 5- Analisar e levar em conta os possíveis objetivos da outra parte na negociação;
- 6- Saber escutar e valorizar a informação que a outra parte passa;
- 7- Saber suportar a ambiguidade e a incerteza gerada pela outra parte;
- 8- Ser paciente durante todo o processo de negociação;
- 9- Conhecer como funciona o processo de tomada de decisão do país em que se está negociando;
- 10- Conhecer os usos e os costumes (cultura) do povo que está se visitando.

Já Thompson (2009), baseado em vários autores, apresenta o que chama de características que o negociador precisa levar em conta na negociação e conselhos úteis no exercício da negociação. Quanto às características, destacam-se (THOMPSON, 2009, p.268-9):

- a) Complexidade conceitual (pensar em "tom cinza ou preto-e-branco?", é algo absoluto ou relativo?, em que contexto isso está posto?);
- b) Categorização ampla (pessoas mais abertas e menos restritivas se adaptam melhor às novidades e à diferenças);
- c) Empatia;
- d) Sociabilidade;
- e) Aceitação crítica de estereótipos;
- f) Aberto a diversos pontos de vista;
- g) Interesse pela cultura do anfitrião;

- h) Foco (orientação) na tarefa (para o que veio fazer ali);
- i) Flexibilidade cultural (tolerante ao diferente);
- j) Orientação social (capacidade de interagir e estabelecer relacionamentos em ambientes interculturais);
- k) Desejo de se comunicar (tentar usar a língua do anfitrião, se possível, ou tentar sempre deixar claro o que quer que entendam);
- l) Paciência (não julgar demoras);
- m) Sensibilidade intercultural (entender que o processo, como um todo, é diferente);
- n) Tolerância às diferenças entre as pessoas fruto da diversidade cultural;
- o) Senso de humor;
- p) Habilidade para resolver colaborativamente os conflitos.

No que diz respeito aos conselhos, Thompson (2009, p.269) destaca estes:

- 1) Tentar reconhecer as diferenças individuais e sociais presentes naquela cultura e como isso afeta quem está negociando;
- 2) Procurar saber as diferenças entre o que é preferência e o que é capacidade (ou incapacidade) do outro lado por algo ou por fazer algo;
- 3) Perguntar para ver se a outra parte entendeu o que se queria que entendesse e pedir que repita o proposto do outro lado para saber se entendeu corretamente;
- 4) Entender as normas (regras, leis etc.), os signos e os significados por trás de cada proposta, pergunta ou resposta feita pelo outro lado;
- 5) Evitar discutir sobre se algo do sistema social da outra parte é legítimo ou não;
- 6) Preparar-se para lidar com procedimentos burocráticos do seu e do governo da outra parte.

Minervini (2005) assevera que os profissionais da área internacional de uma empresa e seu respectivo setor precisam administrar um volume imenso de informações - sobre clientes ou fornecedores, mercados, gestão interna da área e gestão externa de apoio às Negociações Internacionais feitas por representantes da empresa no mercado internacional.

Thompson (2009) vai além e defende o compartilhamento das negociações entre os negociadores como o grande diferencial do sucesso negocial. Ele entende que as

informações mais estratégicas, como as da MASA (melhor alternativa sem acordo), nem precisam estar junto no pacote de compartilhamento:

Negociadores que constroem uma relação de confiança e compartilham informações aumentam consideravelmente a probabilidade de alcançar um resultado 'ganha-ganha' (Bazerman & Neale, 1992). É importante perceber que as informações que os negociadores precisam compartilhar não são sobre suas MASAs, mas sobre suas preferências e prioridades no tocante às questões envolvidas numa negociação. (THOMPSON, 2009, p.75)

Isso significa que, para o autor, é um equívoco acreditar que o bom negociador é aquele que não dá informações para o outro. Sem comunicação e compartilhamento de informações, não se geram confiança, ambiente nem condições para a negociação evoluir, portanto, o resultado será um fracasso. Para Minervini (2005, p. 40-1), "a maior carência e, em consequência, a maior causa dos fracassos nos processos de negociação é a INFORMAÇÃO. [...], a qualidade e a importância das informações disponíveis podem ser um fator determinante para o sucesso de nossa atividade". O autor apresenta, nas páginas seguintes, algumas listas com uma grande e significativa quantidade de fontes de informação que são úteis para o negociador internacional, o que mostra que esse profissional depende muito da informação para fazer a diferença no mercado.

É importante ressaltar que a informação faz diferença substancial quando é preciso resolver problemas cruciais para o exercício profissional. Sobre isso, afirma Behrends (2006, p. 155): "Em nossa função de consultores internacionais, temos verificado que grande parte dos problemas que ocorrem [...] estão intimamente ligados a falhas no momento da negociação." Ainda segundo o mesmo autor, o primeiro passo da negociação é o preparo para negociar, que inclui: identificar as partes (saber com quem irei negociar e se esse alguém tem "poder" outorgado para decidir), estabelecer as necessidades (saber de que necessito e de que o outro lado necessita, e que a referida negociação pode atender), fixar objetivos (deixar claro o que se quer alcançar com aquela negociação) e avaliar o poder. Nesse último item da preparação, que envolve avaliar o poder, o autor se refere ao fato de que as organizações dão aos seus negociadores determinado poder de negociar e decidir (autonomia), e eles têm mais ou

menos preparo para determinadas negociações: “o poder da informação; o poder da experiência; o poder das relações e o poder carismático” (BEHRENDTS, 2006, p. 157).

Behrends (2006) concebe que um negociador internacional terá mais ou menos êxito na profissão a depender de quanto poder detém em termos de informação, experiência, relações (interação social, network) e carisma (simpatia e empatia). "São qualidades que o negociador adquire e que podem ser decisivos na operação de negociar" (BEHRENDTS, 2006, p.157).

Thompson (2009) também apresenta a informação como a grande fonte de poder das negociações, e não apenas, na MASA (melhor alternativa sem acordo):

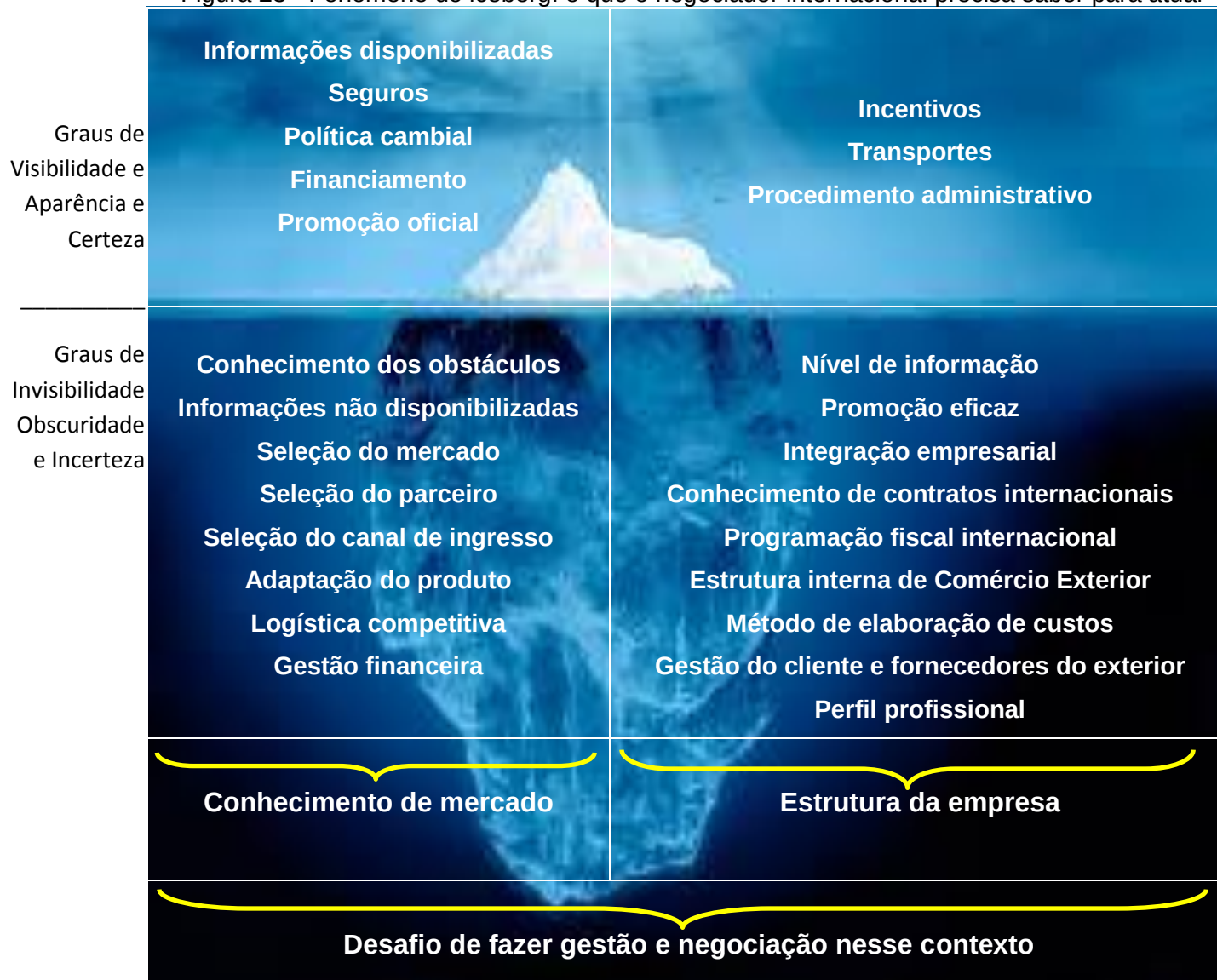
A informação é uma vantagem diferencial numa negociação. Por essa razão, aconselhamos aos negociadores fazer todo o dever de casa possível antes de negociar [...]. Lembre-se de identificar as seis diferentes informações presente em toda negociação:

- Informação sobre a MASA
- Posições
- Interesses e necessidade por trás das posições
- Prioridades (entre as questões)
- Argumentos substantivos
- Fatos principais.

Os negociadores devem avaliar as informações disponíveis para eles e *para a outra parte*. [...], só ao pensarem nessa informação, os negociadores já melhoram seu desempenho na divisão do montante em comparação com *aqueles que não o fazem* [...]. Durante a negociação, fique ligado no seu foco de informação. (THOMPSON, 2009, p. 151).

Minervini (2005) diz que a relação entre o que sabemos sobre fazer negócios internacionais (negociação) e o que envolve, no dia a dia da atividade profissional, remete a um fenômeno do ICEBERG, entre o que se visualiza mais nitidamente no momento de negociar e o que existe, mas não está plenamente claro quando se negocia.

Figura 23 - Fenômeno do iceberg: o que o negociador internacional precisa saber para atuar



Fonte: Adaptado de Minervini (2005, p. 14)

Ferreira (2008) também apresenta a perspectiva da Teoria do Iceberg para a negociação, em que afirma que existem partes visíveis e invisíveis durante as interações dos atores na negociação. Para o autor, na parte visível, normalmente ficam as expressões de vontades e emoções, e na parte invisível, os sentimentos, os desejos, as necessidades e os impulsos.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) afirmam que, nas rodadas de negociações, é comum os negociadores buscarem influenciar um ao outro, para que o outro lado faça as concessões que eles desejam. Para isso, recorrem a argumentos, a barganha e a

concessões mútuas, ou seja, alguma forma de estratégia de poder que faça o outro lado mudar de posição. Algumas dessas estratégias de influência são feitas de forma direta, como é o caso da persuasão, da argumentação e das ameaças, enquanto outras podem acontecer de forma indireta, como a simpatia, os valores pessoais na negociação e a referência ao status dos envolvidos.

Segundo Behrends (2006, p. 158), o negociador internacional precisa estar atento aos 3Ts da negociação: território (onde), tempo (quando) e tema (o quê), porque a negociação envolve, muitas vezes, ambientes, culturas e condições diferentes do que estamos acostumados (territórios), e isso, quase sempre, leva um tempo maior do que o desejado, é mais complexo (tempo) e requer uma preparação prévia mais prolongada, adaptações, estudos mais aprofundados para poder negociar com a outra parte (tema). O negociador internacional também precisa adotar alguns princípios, que Behrends (2006, p.158) denomina de "doces conselhos" (dicas):

- O outro lado não é um inimigo nem um competidor, mas um parceiro, que quer acreditar em você e você nele;
- Use o condicional (se,...);
- Não volte atrás, não desista, proponha outros caminhos;
- Tenha paciência, não seja ansioso, a pressa gera perdas;
- Quase tudo é negociável (exceto valores pessoais, princípios, questões legais x ilegalidades, questões éticas x antiética, família)
- Foque no que de fato é o teu objetivo: o que te quer, logo é o que tens de melhor para aquele momento
- Não adianta mentir, inventar, atualmente com as TICs a disposição normalmente quem negocia comigo já sabe muita coisa do que eu gostaria de não contar. Conte na hora certa;
- Foque no futuro, na relação e nos negócios duradouros, de longo prazo.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) afirmam que, desde o momento em que se começa a olhar para a própria vida e para o que se tem em volta com os olhos de um negociador, muda-se de comportamento e percebe-se que não se deve aceitar a primeira proposta como única e definitiva. Aprende-se que a primeira é o começo e que

quase tudo é negociável. Todo negociador sabe que, ao negociar algo, sempre corre algum risco, mas que deve ser minimizado, numa mistura de coragem e de bom-senso.

Considerando as características inerentes aos profissionais de negociação, eles devem fazer parte de um grupo que Lèvy (2004, p.128) denomina de coletivo inteligente. Esse profissional deve estar disposto a aprender, não pode ser um sujeito fechado em si ou em seu entorno sua territorialidade, seu laço de sangue ou apenas aos seus relatos. Precisa ser *"un sujeto abierto a otros miembros, a otros colectivos, a nuevos aprendizajes, que no cesa de integrarse y desintegrarse, de nomadizar en el Espacio del conocimiento."*¹³ Esse perfil é fundamental, já que o negociador internacional atuará em ambientes multiculturais, onde a diversidade estará sempre presente.

Partindo do princípio de que o negociador internacional é um mediador, ele passa a ser mediador da diversidade social e cultural, um profissional esforçado para aproximar diversidades em prol de interesses comuns. Diferentemente do compromisso principal, que têm, por exemplo, a publicidade e a propaganda e, em alguns pontos, o próprio marketing, o papel do negociador não é somente de difundir, tornar conhecido, despertar o desejo e outros atributos, mas também de criar sentidos e viabilizar, além do encontro, o acordo, a relação com o foco mais permanente, respeitando as diferenças culturais, reduzindo conflitos e otimizando pontos de convergência. Há "diferenças essenciais entre o *difusor* e o *mediador*. O horizonte de expectativas do primeiro é a assimilação das mensagens pelo "receptor", tomado como face isolada e particular. O do segundo é a cultura, ou seja, a esfera pública da criação de sentidos" (PERROTTI; PIERUCCINI, 2014, p.13). O negociador é menos difusor e mais mediador. Afinal, "os principais atores do mercado e do marketing são os negociadores que lá estão com o objetivo de comprar ou vender. Para isso, usam informações" (SATUR, 2015a, p.1). É o principal ator, que faz o mercado acontecer, o elo principal, cujo principal trunfo é o uso da informação.

O negociador precisa estar diante de uma decisão que envolve reações emocionais por quatro motivos básicos (CHOO, 2003, p.306):

¹³ um sujeito aberto a outros membros, a outros grupos, a novas aprendizagens, que não para de se integrar e se desintegrar, sendo um nômade no espaço do conhecimento.

- 1- Complexidade, falta de clareza, dúvida e confusão acerca do problema;
- 2- Grau de risco de decidir pela incapacidade de prever o futuro, que acaba gerando tensão;
- 3- Múltiplos interesses envolvidos, barganhas, coalizões negociadas, confrontos, frustração, impotência, ameaças e conflitos;
- 4- Diferenças entre as aspirações pessoais e as da organização, do subordinado e do chefe, que pode gerar insatisfação, decepção, discordância e estresse.

O "envolvimento de seres humanos faz com que o processo decisório provoque uma diversidade de reações emocionais que moldam e mudam a busca e o uso da informação" (CHOO, 2003, p. 313).

Ainda segundo o autor, essas questões estão intimamente ligadas ao medo da retaliação ou da reprovação, à ambição de ganhar mais e ao desejo de poder. Há que se considerar que o negociador, como decisor, precisa manter três atributos interpessoais importantes: autoridade representativa, liderança e elo. Assim, ele torna-se o "centro nervoso" da negociação em curso, pois, nesse caso, ele é negociador e executivo. E como é um negociador é uma espécie de executivo *ah doc* ou *pro tempore* para aquele caso, "envolve-se nas principais negociações e atividades de comunicação com outras organizações ou indivíduos. A negociação é considerada 'uma transação de recursos em tempo real'. Na negociação, alguém investido de autoridade compromete os recursos em jogo" (CHOO, 2003, p.311).

Morris (1994), citado por Choo (2003, p. 110), enuncia que os seres humanos (nesse caso, os negociadores) são contraditórios, porquanto buscam e querem a ordem, mas são adeptos do desafio intelectual, de fatos desordenados, de ideias diferentes. Querem o que lhes é familiar, mas desejam arriscar no desconhecido, não sabem expressar o que deveriam, mas vivem fazendo perguntas, conhecem muito de muita coisa, mas não sabem passar esse conhecimento para outros de forma clara.

Segundo Gutiérrez (2008, p. 66), existem situações peculiares na habilidade de negociador que não se podem descrever ou explicitar por manual:

[...] existe una parte del conocimiento tácito involucrado en las organizaciones que es imposible convertir en conocimiento corporativo como aquí lo hemos entendido. Ciertas habilidades, como coordinar un

equipo de personas e poseer una alta y valiosa capacidad de negociación, podrían ser identificadas como dos claros ejemplos [...] esse tipo especial de conocimiento no pode ser directamente gestionado en el sentido descrito. [...] para poder aprovecharlo y revertirlo en el resto de la organización pasa por intentar crear las condiciones apropiadas para que esse pueda generarse y el contexto adecuado para que, mediante procesos de socialización, puede hacerse accesible y compartible por el resto de la comunidad¹⁴.

Nesse caso, fica evidente que certas habilidades dos negociadores se podem aprender de forma explícita, outras, de forma implícita, mas alguns pontos são inatos à personalidade do ator e sua forma de agir. Assim, de um lado, é possível aprender de forma tradicional, e de outro, somente com a práxis, com o observar fazer, com o fazer, com o autodesenvolver de habilidades. Então, antes de ousar ensinar, negociar é um aprendizado que depende muito do próprio ator. O que se pode fazer é dar dicas e lhe apresentar as ferramentas e as fontes de conhecimento e informações mais adequadas para prepará-lo para esse aprendizado.

O negociador é um usuário e pode ser um profissional da informação e do conhecimento e, como tal, trazendo para a perspectiva de Choo (2003), é influenciado pelo ambiente de trabalho, pelo estilo e pela cultura da organização e do ambiente onde atua. Ainda como usuário, é influenciado pela acessibilidade da informação e do conhecimento disponível. Ele tem um perfil executivo e, como tal, corre o risco da pressa pela informação e pelo conhecimento. Ou seja, tende a não fazer buscas abrangentes e minuciosas nem analisar detalhadamente para procurar as melhores soluções. Pelo contrário, "buscam a informação localmente, usando fontes conhecidas e quase sempre procurando soluções na vizinhança dos problemas. Os problemas são considerados resolvidos quando uma solução suficientemente boa é encontrada [...]". (CHOO, 2003, p.97).

Essa pressa a ficar com a informação mais rápida e considerada útil pode levar à ambiguidade da informação. "Sempre que a ação sofre pressão de tempo, os

¹⁴ Existe uma parte do conhecimento tácito envolvido nas organizações de que é impossível ser transformado em conhecimento corporativo como o entendemos aqui. Certas habilidades, como a coordenação de equipes, possuir uma valiosa capacidade de negociar, podem ser vistos como dois exemplos disso [...] este tipo especial de conhecimento não pode ser diretamente gerenciado no sentido estrito. [...] para aproveitá-lo e revertê-lo para o resto da organização, cria-se as condições adequadas para que ele possa ser gerado e um contexto apropriado para que, por meio de processos de socialização, ele possa ser compartilhado e acessado pelos demais membros da organização.

executivos tendem a trocar precisão por velocidade" (CHOO, 2003, p.128). Muitos executivos pensam enquanto agem, de modo que o pensamento está inextricavelmente (que não pode ser dissolvida ou separada, indissoluta) ligado à ação, naquilo que Isenberg chamou de ciclos de pensamento/ação. Isso conduz os executivos a agirem quando a informação ou a compreensão são incompletas (CHOO, 2003, p.130). "Entretanto, em situações onde a ambiguidade é alta, e a confiabilidade da informação é especialmente importante, fontes menos acessíveis e de alta qualidade podem *(devem)* ser consultadas" (CHOO, 2003, p.103-4) (grifo nosso). E mais: "valorizar ou ser indiferente ao uso de informações de alta qualidade e fontes confiáveis determinará a diferenciação" (CHOO, 2003, p.115).

O autor destaca que o estado de espírito do profissional é fundamental, porque "pode influenciar a extensão e a profundidade da busca: uma pessoa num estado de espírito investigativo irá explorar mais fontes, enquanto uma pessoa numa atitude indicativa irá buscar informações que levem à conclusão da pesquisa ou à ação" (CHOO, 2003, p.115). Assim se expressa porque entende que "o resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo e em sua capacidade de agir" (CHOO, 2003, p.116).

Nonaka e Takeuchi (1997, p.171) apresentam os "três autos" adotados na Canon e que são também muito importantes para o negociador "agir dentro do espírito de automotivação, do autoconhecimento e do autocontrole". O negociador internacional precisa ter esses três atributos porque, em muitos casos, a negociação não funciona como foi pensada estratégica e racionalmente, e isso exige que ele tenha capacidade de improvisar.

Choo (2003, p.396), baseado em Weick, enuncia que não se entende o imprevisto como descompromisso. Na verdade, é preciso ser flexível para garantir o resultado que o providenciado não conseguiu. É a arte de improvisar para colocar ordem no caos, visto que, quando há colapso da ordem inicial, é preciso improvisar e mudar, para garantir uma nova ordem, como uma arte de reestruturar a experiência atual para chegar a uma nova, melhor, sempre com regras e preferências claras para tornar coerente a reestruturação e se manter no controle mínimo sobre a nova situação criada. Nesse caso, a ignorância, o conhecimento e a sabedoria andam juntos. Afinal,

se o sábio for sábio efetivamente, saberá que não conhece tudo o que está acontecendo naquele momento, porque ele não é o único, num mundo fluido, é ignorante sobre muito do que está acontecendo e jamais admitirá que já sabe tudo, pois isso gera excesso de confiança, que inibe a curiosidade de pesquisar e buscar mais informações e mais conhecimentos. Também não será prudente em excesso a ponto de ter medo da curiosidade. Deve entender cada processo como uma peça de teatro, em que o improviso se agrega à cena, comunica melhor e é mais espontâneo. Afinal, a "improvisação não substitui, mas fortalece as práticas e os desempenhos tradicionais".

A arte faz parte da negociação, que também não dispensa a ciência, e acredita que elas podem ser trabalhadas conjuntamente, podem ser aprendidas, apreendidas e desenvolvidas pelo ator envolvido. Isso se justifica porque a ciência e a arte já foram consideradas um prolongamento da outra, e na negociação, isso se evidencia ainda mais.

[...] durante a Renascença, não se estabelecia uma clivagem muito grande entre as ciências e as artes. Leonardo, entre muitos outros, passava livremente de um campo para outro. Uma separação categórica entre a ciência e a arte surgiu somente mais tarde. Além disso, mesmo após a interrupção desse intercâmbio contínuo, o termo "arte" continuou a ser aplicado tanto à tecnologia como ao artesanato, que também eram considerados como passíveis de aperfeiçoamento, tal como a pintura e a escultura (KUHN, 2006, p. 205).

Ressaltamos, todavia, que, apesar de o negociador internacional, aparentemente, ser um profissional com conhecimentos amplos e competências e habilidades diversas, ele sofre do mesmo problema que qualquer outro profissional ou organização: a racionalidade limitada. Essa preocupação já era alertada por March e Simon (1958, 1993), que afirmavam que, raramente, consegue-se ter um conjunto definido ou plenamente coerente de preferências ou critérios de escolhas e decisões. Simon (1970; 1976) e March e Simon (1958, 1993) falam dessa racionalidade limitada dos humanos por suas limitações de capacidades cognitivas e pelas restrições diversas da organização ou coletividade onde atuam ou vivem. Para quem toma decisões dentro de uma organização, ele tem sua racionalidade limitada, no mínimo, de três formas:

- A racionalidade pressupõe conhecimento total e capacidade de prever as

consequências de cada uma das escolhas. Isso, na verdade, é uma falácia, pois o máximo que se sabe são fragmentos de consequências possíveis de ocorrer;

- As consequências estão relacionadas ao futuro, e isso exige imaginação que leve à previsão ou à projeção. Sabe-se que a previsão, mesmo que bem elaborada, tem imperfeições;
- A racionalidade pressupõe que se tem em mãos todas as alternativas possíveis, apesar de apenas algumas dessas possíveis alternativas nos virem à mente (MARCH; SIMON, 1958, 1993; CHOO, 2003).

Com o intuito de resolver os problemas da racionalidade limitada, quanto à informação e ao conhecimento, os atores (profissionais), estrategicamente, reduzem o que querem buscar, simplificam representações e incluem apenas os aspectos mais evidentes. Assim, contentam-se em encontrar resultados meramente satisfatórios, e não, o melhor resultado. Priorizam alternativas que respondam a alguns critérios, e não, a melhor alternativa. Equivale à diferença entre vasculhar um palheiro em busca da agulha mais afiada que caiu lá, junto com outras, e vasculhar até encontrar uma agulha que permita costurar (MARCH; SIMON, 1958, 1993; CHOO, 2003).

Sabe-se que as interpretações é que dão a base das escolhas, porque interpretar é dar significado, que a decisão vem da escolha e que a escolha acontece baseada na interpretação. Finalmente, a própria decisão só terá efeito depois de significada e interpretada. Portanto, interpretar é mais importante do que escolher. O problema é que muitos gestores e negociadores não dedicam o tempo necessário para interpretar com qualidade. Isso tem resultado em muitas decisões tomadas com resultados insatisfatórios (CHOO, 2003).

Além da dificuldade de decidir racionalmente por causa da racionalidade limitada, "emoções, questões hormonais e mecanismos de captação de informações passaram a desfrutar de *status* destacado para entender as decisões e as escolhas dos indivíduos, sem que seja necessário eliminar a importância da racionalidade, mas dividir espaço com essas novas variáveis" (SATUR; NEVES; DUARTE, 2015, p.13).

A decisão do negociador envolve, muitas vezes, interesses entrecruzados, e quando ele identifica uma necessidade de decidir junto com ele está identificando uma necessidade de informação que pautará essa decisão. O problema é que, como um

usuário da informação que precisa decidir baseado em informações, ele gostaria de ter um padrão de informações ideal, mas se depara com um real, e entre os dois existe um *Gap*. A depender do tamanho do *Gap*, pode comprometer ou até inviabilizar a decisão. Para resolver isso, o negociador parte em busca de mais informações para decidir. Essa busca pode ser feita na memória (relembrar o que já se tem "arquivado"), de forma passiva (esperar que novas informações apareçam "naturalmente"), de busca-armadilha (deixar, por exemplo, que o cliente ou fornecedor saiba do que se está precisando saber ou ter) e de busca ativa (atuar ativamente no processo de pesquisa e busca de informações) (MINTZBERG *et al.*, 2000; CHOO, 2003).

Floriani (2002) assevera que o negociador deve usar, basicamente, quatro comportamentos e posturas para atingir seus objetivos e manter suas conquistas durante um longo prazo: postura afirmativa (assertividade), persuasão (com uso adequado da informação, do raciocínio e do argumento), ligação (network, inter-relações e empatia) e atração (comportamentos transparentes, verdadeiros e éticos).

O negociador internacional, normalmente, não lida diretamente com o consumidor final. Por exemplo, o *trader*, que é um negociador internacional, não negocia diretamente com os consumidores finais, pois, quase sempre, a "negociação é feita no B2B (*business-to-business*), mas ele deve saber que o comprador internacional faz parte de um grupo social diferente do seu e possuem lógicas e atitudes bem diversificadas." (NOSÉ JÚNIOR, 2005, p. 236). Retornando ao mencionado por Nosé Júnior (2005), o que está em jogo é a forma mais adequada de negociar nesse caso. Afinal, nas Negociações Internacionais B2B (de uma empresa para outra), quem se envolve com a negociação e representa a empresa é um profissional experientado, um gerente, um diretor ou até o próprio empresário. E como muitos deles estão acostumados a receber propostas internacionais, não será qualquer argumento simplista que o convencerá (NOSÉ JÚNIOR, 2005).

Esse pensamento do autor também foi alertado por Vargo e Luch (2011), na perspectiva do marketing, ao afirmar que, atualmente, no marketing, tudo é B2B, ou A2A (*Actor-to-Actor*), numa perspectiva lógica de sistema em rede, focado na criação de valor. Com o advento atual da internet e a e-negociação, a Negociação Internacional não tem mais se limitado a B2B. Assim, pode-se afirmar que as negociações que se

intensificam, inclusive internacionalmente, o B2A, ou até A2A, ou seja, entre atores (pessoas e empresas).

Com base nos escritos de Choo (2003), pode-se afirmar que o negociador é influenciado por princípios e atalhos e tende a buscar e a usar a informação seletivamente. Muitas vezes, ele até já sabe o que quer, só está formalizando. O negociador ou executivo busca informações, basicamente, para duas finalidades: para ajudar a tomar uma decisão ou para respaldar uma decisão já tomada. O problema é que, quando a incerteza no ambiente se instala, pode gerar ainda mais ambiguidade. Esse tipo de profissional se acha invulnerável, e seu otimismo é exagerado a ponto de estar disposto a correr riscos para provar suas convicções. Para justificar tais atos, reúne, processa e apresenta informações distorcidas e seletivas. Quando agem assim, os negociadores prejudicam o sucesso da negociação.

As discussões sobre informação assimétrica deixam claro que, normalmente, um dos lados da negociação tem mais conhecimento e informação sobre algo do que o outro lado. Isso pode ser extensivo para negociadores (profissionais) e suas organizações quando alguém se aproveita da parte mais vulnerável da negociação e o oportunismo que isso gera. Tudo dependerá da conduta ética dos envolvidos. Trata-se do caso da seleção adversa, em que as informações de que dispõe para escolher e decidir normalmente são assimétricas em relação à outra parte e não darão subsídios suficientes a ponto de eliminar a adversidade da decisão mediante a certeza e a falta de risco. A assimetria é estratégica, provocada, geralmente, de forma proposital e pode ser utilizada desde que isso não gere benefícios desmedidos para um dos lados. Um dos exemplos clássicos disso é a conhecida teoria dos limões (PINDYCK; RUBINFELD, 2002; BIERMAN; FERNANDEZ, 2011; VARIAN, 1994; SATUR; PAIVA; DUARTE, 2017).

A assimetria que pode ser provocada por um negociador também é explicada pela mesma teoria na perspectiva do agente-principal. Nesse caso, o negociador seria o agente, o administrador ou o funcionário (alguém contratado pela empresa para exercer suas funções em prol dos interesses da empresa), e o principal seria o dono da empresa. Porém a relação agente-principal pode estar pautada em assimetrias de informações e de interesses (PINDYCK; RUBINFELD, 2002; BIERMAN; FERNANDEZ,

2011; VARIAN, 1994; SATUR; PAIVA; DUARTE, 2017).

Para o negociador internacional tomar decisões, recorre a alguns importantes tipos de inteligência (FERREIRA, 2008):

- inteligência linguística: capacidade de comunicação, retórica e momento certo de expressar e saber o que é adequado expressar, metalinguística;
- inteligência lógico-matemática: entender as informações numéricas recebidas ou apresentadas, calcular implicações antes de tomar decisões, calcular custos e preços, saber utilizar a teoria dos jogos;
- inteligência intrapessoal: estar consciente de suas próprias qualidades, conhecimentos, limitações, emoções e sentimentos;
- inteligência interpessoal: ter empatia, simpatia, interpretar intenções de outros, se colocar no lugar do outro, focar no problema e em sua resolução, e não, na acusação feita pela pessoa, liderar, convencer, formar *network* e gerar confiança.

Considerando que o negociador internacional atua em mercados multiculturais, é relevante agregar a essas inteligências a inteligência cultural:

- Inteligência cultural: abrange a habilidade de atuar em culturas distintas, trabalhar com pessoas em organizações cada vez mais multiculturais (THOMAS; INKSON, 2007).

Para Prahalad e Hamel (2005), a inteligência pela excelência ou inteligência competitiva pressupõe "render" o outro lado pelos seus bons argumentos e não pela força. Nesse caso, as manobras são mais importantes do que o armamento, embora essa seja uma operação complexa. A guerra do Vietnã é exemplo disso. Enquanto os aviões dos EUA bombardeavam pontes visíveis os vietnamitas construíam pontes logo abaixo do nível da água e as tornavam invisíveis sem perder a utilidade. Então, em vez de mísseis antiaéreos posicionados em cada ponte, respondendo com a mesma estratégia do oponente; optou-se por reconstruir a ponte para um modo que não fosse atacada pela estratégia vigente, mudando a estratégia. A criatividade e o conhecimento dos engenheiros vietnamitas venceu o poder aparentemente imbatível dos EUA naquela ação. "Da mesma forma que a necessidade gera a invenção a expansão gera a alavancagem de recursos. [...]. A criatividade tática é fruto da escassez de recursos." E as guerras que sempre se utilizam do que tem de mais avançado naquele momento

enquanto ferramentas e estratégias tem mostrado que o caminho da vitória acontece quando as estratégias se unem a invenção e criatividade, reforçando os recursos disponíveis. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p.171-3)

É preciso usar a inteligência para ser negociador, pois envolve a tarefa argumentar para persuadir. "A persuasão é usada para convencer alguém a mudar de posição pelo raciocínio, pelas influências ou, como sugerem Mintzberg e outros autores, pela disseminação da informação nas fases de desenvolvimento e de seleção" (CHOO, 2003, p.286).

Influencia quem tem poder, quem barganha, quem consegue persuadir, quem tem autoridade, quem controla, quem tem carisma, quem tem relações interpessoais, quem é visto como o responsável, quem tem conhecimento e informação adequada ou exclusiva. Para exercer influência, é preciso opinar, ser ouvido ou obedecido, interferir, influir, mandar fazer ou convencer alguém a fazê-lo. Isso tudo pode acontecer por meio de barganha, persuasão, coalizão, poder, influencia, carisma, respeito, domínio e controle de recursos estratégicos, como informação, conhecimento, recursos financeiros e outros. Sabe-se que, onde os interesses são divergentes, a tendência é de que as influências sejam desiguais (CHOO, 2003).

Caso queira-se que os negociadores internacionais sejam profissionais, engenheiros ou gerentes do conhecimento, no estilo defendido por Nonaka e Takeuchi (1997) eles precisarão ter cinco (5) qualificações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.178):

- (1) "ter elevados padrões intelectuais";
- (2) "ter uma forte noção de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva";
- (3) "ter uma ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da empresa";
- (4) "ser qualificados na condução de um diálogo com os clientes e com os colegas dentro da empresa";
- (5) "ser abertos para conduzir discussões francas e debates com outras pessoas".

Muitas vezes, pode se supor que o negociador internacional se assemelha a um engenheiro do conhecimento, sendo também um gestor de suas atividades, do seu

setor ou da organização, ou até quando o próprio empresário assume diretamente as principais negociações. Nesse caso, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), ele precisa ser capaz de:

- (1) coordenar e gerenciar projetos;
- (2) elaborar hipóteses e novos conceitos;
- (3) integrar diversas metodologias para um único objetivo;
- (4) encorajar os membros da equipe;
- (5) ser proficiente no uso de metáforas, de modo que outros também consigam gerar e expressar a imaginação;
- (6) conquistar a confiança dos membros da equipe;
- (7) prever o que pode acontecer no futuro, baseado nas experiências do passado, na situação do presente, no conhecimento acumulado e na intuição.

Prahalad e Hamel (2005) defendem que os profissionais e as empresas que pensam em pertencer ao mercado do futuro não podem ser clones, muito menos, renegados. Ou seja, não podem ser iguais aos demais, tampouco totalmente diferentes a ponto de não conseguirem se integrar aos grupos coletivos:

uma empresa repleta de clones altamente socializados, com pensamentos semelhantes, provavelmente não criará o futuro, por outro lado, uma empresa repleta de renegados interessados apenas em si mesmos também não criará o futuro. É preciso haver *ativistas comunitários*, indivíduos que não tenham medo de desafiar o *status quo*, não tenham medo de dizer o que pensam mas que também tenham uma profunda noção de comunidade e o desejo de melhorar não apenas o seu destino pessoal, mas também o dos outros. A noção de uma comunidade de ativistas une as ideias aparentemente contraditórias de causa comum e liberdade individual. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.333-4)

O negociador internacional é desafiado constantemente a ser, dentro de sua organização, exatamente esse ativista previsto por Prahalad e Hamel. Em algumas circunstâncias, ele também gerencia o conhecimento. Nesse caso, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), não basta saber o que é (tarefa do profissional), mas também o que deve ser e, além dos atributos citados acima, precisa:

- (1) saber expressar uma visão de conhecimento que se quer e apontar um senso

de direção para se criar esse conhecimento;

- (2) ser capaz de comunicar a visão e a cultura do que se quer ou se tem;
- (3) ser capaz de justificar a qualidade do conhecimento criado ou necessário com critérios;
- (4) ter talento para selecionar pessoas e líderes certos para a atividade;
- (5) ter disposição para criar o caos, tirando as equipes da rotina com metas ou atividades desafiadoras;
- (6) ter habilidade para interagir com os membros da equipe de modo a compromissá-los e envolvê-los,
- (7) ser capaz de dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento na organização.

Mais adiante, os autores complementam que, quando a criação de conhecimentos de qualquer empresa envolve uma escala global, exige três condições (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.259):

- 1ª) a alta gerência deve deixar claro seu nível de compromisso com o projeto;
- 2ª) os gerentes *middle-up-down* devem ser "engenheiros globais do conhecimento", ou seja, quem se preparou para um desafio internacional;
- 3ª) quem participa do processo tem que ter desenvolvido um nível de confiança pleno entre si.

Nesse caso, vem à tona o item confiança mútua. Panahi, Watson e Partridge (2012) utilizam o argumento de diversos autores para reforçar que a confiança mútua é muito importante, porque as pessoas só compartilham seu conhecimento tácito valioso quando há uma relação de confiança entre as partes. É preciso que exista uma relação positiva entre confiança, intenção de compartilhar e desejo de empregar o conhecimento tácito. A eficácia do compartilhamento do conhecimento tácito é diretamente afetada pela existência de confiança mútua entre os participantes. O entendimento mútuo é necessário para que as pessoas confiem umas nas outras. Nesse sentido, colaboram quando os interesses são semelhantes e usam uma linguagem comum entre seus pares, com terminologia conhecida e vocabulário que todos entendam. Nos ambientes de negócios internacionais, isso é mais complexo, devido à diversidade cultural e de linguagem. No entanto, é um desafio que exige

disposição para superar.

Alguns autores apontam como confiança rápida, mais aplicada as redes sociais virtuais, em que o interesse sobre algo é passageiro (PANAHI; WATSON; PARTRIDGE, 2012). Nas Negociações Internacionais, esse tipo de confiança rápida e passageira também existe entre os negociadores, quando eles fazem consultas rápidas sobre preços, produtos, cotações ou assuntos dessa natureza, tanto em ambientes virtuais, quanto em feiras ou outras formas de comunicação. No entanto, se a negociação avança para algo mais concreto, com reais possibilidades de negociação efetiva ou relações de negócios mais permanentes, será necessário desenvolver o que o autor chama de confiança mútua.

O negociador internacional tem que ser comunicativo, líder e proativo, afinal, seu trabalho ora é em equipe, ora é solitário. As empresas tendem a enviar equipes ("quanto menor, melhor") ao exterior para as negociações visando conter gastos. Por isso, em negociações mais simples, como tratar de participação e espaço em feira, normalmente o negociador vai sozinho para discutir e negociar tudo. Já quando as negociações são maiores e complexas, como por exemplo, negociar a formação de uma *joint-venture* ou a transferência de tecnologia, a tendência é de ir uma equipe, que inclui negociadores internacionais ou pessoas desse departamento, técnicos com conhecimentos específicos da área em que irá negociar, advogados da empresa para ajustar questões do contrato e diretor geral, quando envolve estratégias de investimentos maiores da empresa. Enfim, apesar de, às vezes, ir uma equipe, não significa que a negociação será mais fácil, mas, ao menos, parte da responsabilidade é distribuída, e o peso da decisão pode ser compartilhado (GARCIA-LOMAS; CHURRUCA, 2002).

A seguir, apresentam-se o ambiente e a estratégia de atuação do negociador usando a informação e o conhecimento.

4.2 O ambiente e a estratégia para a atuação do profissional negociador baseada em informação e conhecimento

O profissional negociador internacional atua em um cenário, que é o ambiente de diversidade cultural fruto da existência de diversos países, regiões, povos, grupos e etnias, com suas tradições, costumes, simbologias, crenças, hábitos, usos, rotinas e forma de conviver, atuar e ver a si mesmo, os outros e o ambiente que o cerca. Esse profissional se utiliza das técnicas e táticas de negociação já discutidas e de outro importante apoio para a estratégia de atuação, que é o marketing internacional.

Ele usará informação e conhecimento para estar atento ao cenário (diversidade cultural) onde irá atuar e estratégias adequadas expressas pelo marketing internacional para desenvolver seu plano de ações e o aplicará utilizando as técnicas e táticas de negociador internacional. Por isso não deve perder de vista que a diversidade cultural e o marketing internacional são muito importantes para seu exercício profissional.

Segundo Kuhn (2004, p.124), nesse ambiente de diversidade, o desafio do negociador internacional e das organizações que atuam em mercados internacionais inclui "adaptar a comunicação promocional a cada mercado-alvo, levando em consideração a maneira como esses consumidores locais utilizam a informação na comunicação integrada de marketing."

Muitos autores trabalham a perspectiva do que é a palavra cultura. Mas a diversidade de definições e formas de abordar seu entendimento é ampla. A seguir, três recortes de muitos que existem:

a) "a palavra cultura é latina, e sua origem é o verbo colo, que, na língua romana mais antiga, significa 'eu cultivo'; particularmente, 'eu cultivo solo'. A primeira acepção de colo estava ligada ao mundo agrário, como foi Roma antes de se tornar naquele império urbano que nós conhecemos. Os romanos começaram efetivamente pela agricultura. A palavra agricultura diz muito: 'cultura do campo'" (BOSI, 2015);

b) "A diversidade de palavras propiciada pela língua alemã, mediante o uso de termos como Bildung (formação) e Kultur (cultura), fornece uma dificuldade adicional e um desafio constante às traduções" (MOURA, 2009, p.158).

c) "Segundo Gallagher (2003, p.15), o termo cultura 'tem sua origem na palavra *culto*, que se originou do termo latino para *adorar*', sendo que no contexto empresarial ele é usado para significar as 'principais crenças, comportamentos e ações subjacentes à vida empresarial diária'" (GARCIA; FADEL, 2010, p.212).

Para Lévi-Strauss (1976), tudo se divide entre natureza e cultura. Algumas coisas existem naturalmente, e outras porque foram culturalmente criadas. O que já existia independente da ação do homem é natureza, e o que envolve ação e intervenção do homem é cultura.

Negociar internacionalmente é estar desafiado a lidar com a interculturalidade nos processos negociais. Segundo Sina (2008, p. 128), as negociações interculturais incluem todos os procedimentos e estratégias da negociação doméstica e lhes agregam as perspectivas de novos mercados internacionais, que não envolvem somente questões geográficas, mas também contornos diferenciados que, normalmente, não dominamos. O primeiro passo diferenciado consiste em entender a cultura do local em que se irá atuar sem preconceitos. Para isso, é necessário mergulhar na realidade local, em todos os seus detalhes que fazem a diferença e possam impactar. Evidentemente o domínio de língua estrangeira (ou língua do local) vem à tona, mas não é somente isso, pois se comunicar com perfeição requer que se conheçam também os cerimoniais e as simbologias locais. Isso implica, por exemplo, ter o cuidado de nem ao menos apertar a mão da outra pessoa num local e, mesmo sendo homem, achar normal ter de beijar outro homem, na face, em outro local.

A diversidade cultural se expressa no traço identificador de uma cultura que reforça, por sua vez, a diferença e o afastamento de uma cultura da outra (MARTINS, 2007). Hofstede (2003, p.31) afirma que as "*culturas regionais, étnicas e religiosas* estão na origem de diferenças dentro do próprio país". Somem-se a isso as diferenças culturais decorrentes de geração, gênero e classe social. Para o autor, nessas regiões, etnias, religiões, gêneros, gerações e classes sociais, encontram-se diferenças.

Segundo Garcia-Lomas e Churrua (2002, p.94), a cultura é formada por distintos elementos, e sua diversidade é percebida exatamente na diferença entre esses elementos. Ele assevera que, quando se fazem Negociações Internacionais, são

relevantes muitos elementos da diversidade cultural (GARCIA-LOMAS; CHURRUCA, 2002, p.94), a saber:

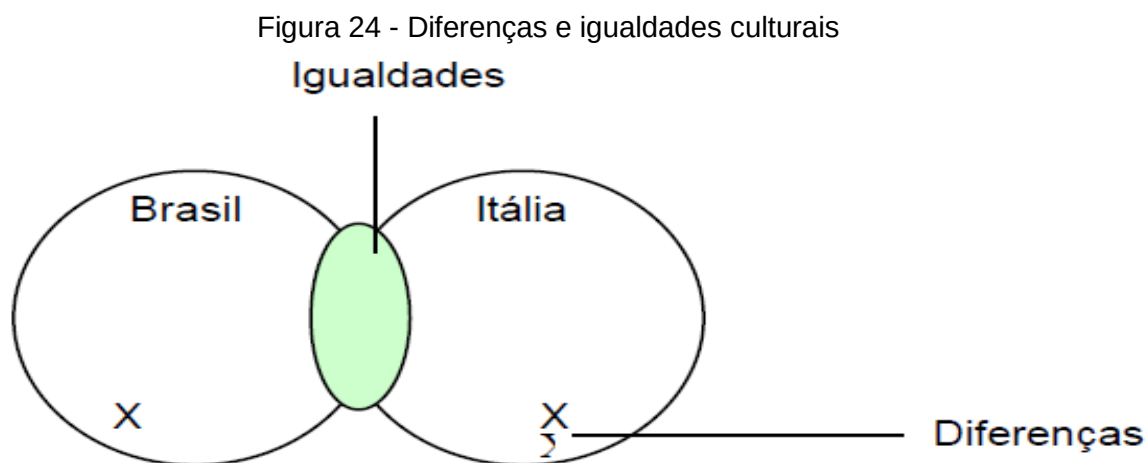
- *Língua*: é um dos mais importantes, se não o mais importante, porque é por meio dele que acontecem a comunicação e a negociação;
- *Usos, modos e costumes*: a forma como se fazem as coisas e se comportam as pessoas em determinada cultura;
- *Sistema de valores*: envolve a ética e a noção do que é bom e do que não é bom para ser feito;
- *Valorização dos objetivos*: a depender da cultura e do nível de desenvolvimento de uma sociedade, ela dará mais ou menos valor a determinado produto ou serviço, e portanto, desejará mais ou menos tê-lo. Quanto mais desenvolvida é a sociedade, mais tende a ser materialista e objetiva;
- *Educação*: quanto maior o nível educacional de uma sociedade, mais técnica e especialista ela tende a ser no momento de negociar;
- *Religião*: influencia a forma de viver e proceder das pessoas, mas, nem sempre, influencia o processo em si da negociação, mas, quando o faz, tende a ser muito relevante e determinante.

Um exemplo de como é importante o negociador internacional estar atento à diversidade cultural e saber lidar com ela é o citado por Nonaka e Takeuchi (1997). Para esses autores, grandes e importantes negociações bem sucedidas dificilmente têm poucas e fáceis rodadas negociais. Eles citam, para justificar isso, a negociação entre a Mitsubishi e a Caterpillar, que culminou com a criação de uma bem sucedida *joint venture*. Para se chegar a um bom termo, muitos conflitos tiveram que ser remediados, devido ao alto grau de diversidade cultural geral e organizacional envolvido. Os autores citam que o esforço consciente de ambos os lados para estabelecer uma boa comunicação, ficar mais tempo perto do outro e estreitar relacionamentos para entender bem mais o outro foi fundamental para encontrar formas de resolver os conflitos presentes. Ao promover a proximidade, geraram intimidade e confiança, e ao fazerem isso, puderam compreender bem mais o outro lado.

Nosé Júnior (2005) também alerta para a importância de saber como é a cultura do local para tentar conduzir a negociação da forma mais adequada para o local em questão e cita três exemplos:

- a) Países da América Latina: a conversa informal, a criação de intimidade e informalidade, até com certa demora, pode fazer muito bem para o andamento da negociação;
- b) EUA: a informalidade, a intimidade e a demora não serão bem aceitas. Seus negociadores priorizam a informalidade e a rapidez (*time is money*);
- c) China: a pressa durante a negociação não é bem vinda. Normalmente irão negociar com mais de uma pessoa presente. Preferem o coletivo, o grupo, a delegação ao negociar.

A Figura 24 mostra ou pouco desse contexto de semelhança e diferença.



Fonte: Floriani (2002, p.18).

As diferenças não serão nem precisam ser eliminadas para viabilizar importantes e bem sucedidas Negociações Internacionais. Elas precisam apenas ser respeitadas. E o negociador deve focar os pontos de convergência, o que interessa, fortalecendo relações nos pontos comuns, de igualdade.

Segundo Thompson (2009, p. 82), além da diversidade cultural, a negociação envolve outras situações de diferença (que, com a diversidade cultural, intensifica-se ou fica mais difícil discernir) a que o negociador precisa ficar atento:

- Diferenças na avaliação dos aspectos de negociação;

- Diferenças na expectativa de eventos incertos;
- Diferenças nas atitudes quanto aos riscos;
- Diferenças nas preferências em relação ao tempo;
- Diferenças em competências.

Isso só se consegue resolver se houver pesquisa, estudos e relações que intensifiquem a vivência entre as partes e permita que se compreenda bem mais o que está em jogo em cada caso. Volta-se, novamente, para o Iceberg de Minervini- por trás do que se vê, existe muita coisa submersa e tem que ter tempo e dedicação para entender esse todo. Mas isso só se faz com dedicação, empenho, busca e Competência em Informação.

Sobre o marketing internacional, pode-se dizer que ele pressupõe fazer planejamento de atuação utilizando os melhores meios, e isso inclui buscar mais informações sobre o local de atuação, inclusive informações referentes à diversidade cultural.

A *American Marketing Association* (AMA), uma associação renomada dos EUA e, internacionalmente, na área de marketing, tem se esforçado para construir o que deve ser entendido como conceito de marketing. Nesse sentido, tem feito constantes revisões e ampliações do conceito, conforme a prática de marketing, e evoluiu com o mercado e com a sociedade. A última conceituação de 2007 feita pela AMA mostrou claramente que essa entidade apontava *para uma definição de marketing mais ampla e abrangente no seu conceito. No ano de 2014 o conceito foi novamente reformulado e passou a ser a que segue: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large."*¹⁵ (AMA, 2016; COSTA, 2014, p.19; KEEGAN, GREEN, 2013).

Keegan e Green (2013, p.6), complementam o conceito de marketing da AMA com o que segue:

As atividades de marketing estão centralizadas nos esforços de uma organização para satisfazer as vontades e necessidades do cliente com produtos e serviços que ofereçam um valor competitivo. O **composto de marketing** (produto, preço, praça e promoção) é uma das ferramentas

¹⁵ Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros, e a sociedade como um todo.

primárias do profissional de marketing contemporâneo. O marketing é uma disciplina universal, aplicável tanto na Argentina como no Zimbábue.

Quando os autores Keegan e Green (2013) mencionam que o composto do marketing é uma das ferramentas primárias que as organizações e os profissionais devem utilizar, significa que o marketing não pode se limitar ao composto do marketing. Autores contemporâneos têm trabalhado o argumento de que o marketing é gestão de promessas e de expectativas criadas junto com o consumidor, por isso cabe ao marketing da organização e ao negociador envolvido no processo garantir que essas expectativas sejam confirmadas.

Para Keegan e Green (2013), a principal diferença entre o marketing tradicional, ou aplicado aos mercados locais, e o marketing internacional e global está na abrangência das atividades, onde será executada e em que contexto e ambiente cultural, social, político e econômico. Com isso, os autores estão garantindo que continuam válidos os conceitos tradicionais de marketing, o composto do marketing e as preocupações e estratégias mais avançadas dos estudos de marketing geral com algumas agregações. O que se agrega ou exige ampliação de cuidados e ações envolve o ambiente mais complexo, típico do mercado internacional. O marketing precisa se adaptar a esse contexto internacional, aprimorando-se para atuar nesse novo mercado, que pode envolver apenas um segmento ou uma região dentro do país, ou um país inteiro, ou mais de um país. É o que os autores chamam de *adoção de estratégias de diversificação*.

Kotler e Armstrong (2003, p. 519) afirmam que as empresas que operam nos mercados internacionais escolhem entre duas estratégias de marketing: 1) mix de marketing padronizado ou, 2) mix de marketing adaptado. No primeiro, a empresa opta por não adaptar seus produtos ou serviços a cada mercado-alvo e mantém o mesmo padrão independentemente da cultura. O segundo, que é o mais indicado, é o que a empresa opta por adaptar seu produto ou serviço levando em conta o mercado-alvo em que irá atuar.

Segundo Carnier (1996), a gestão de marketing internacional não diverge dos conceitos de gestão do marketing nacional. A diferença é de que as variáveis

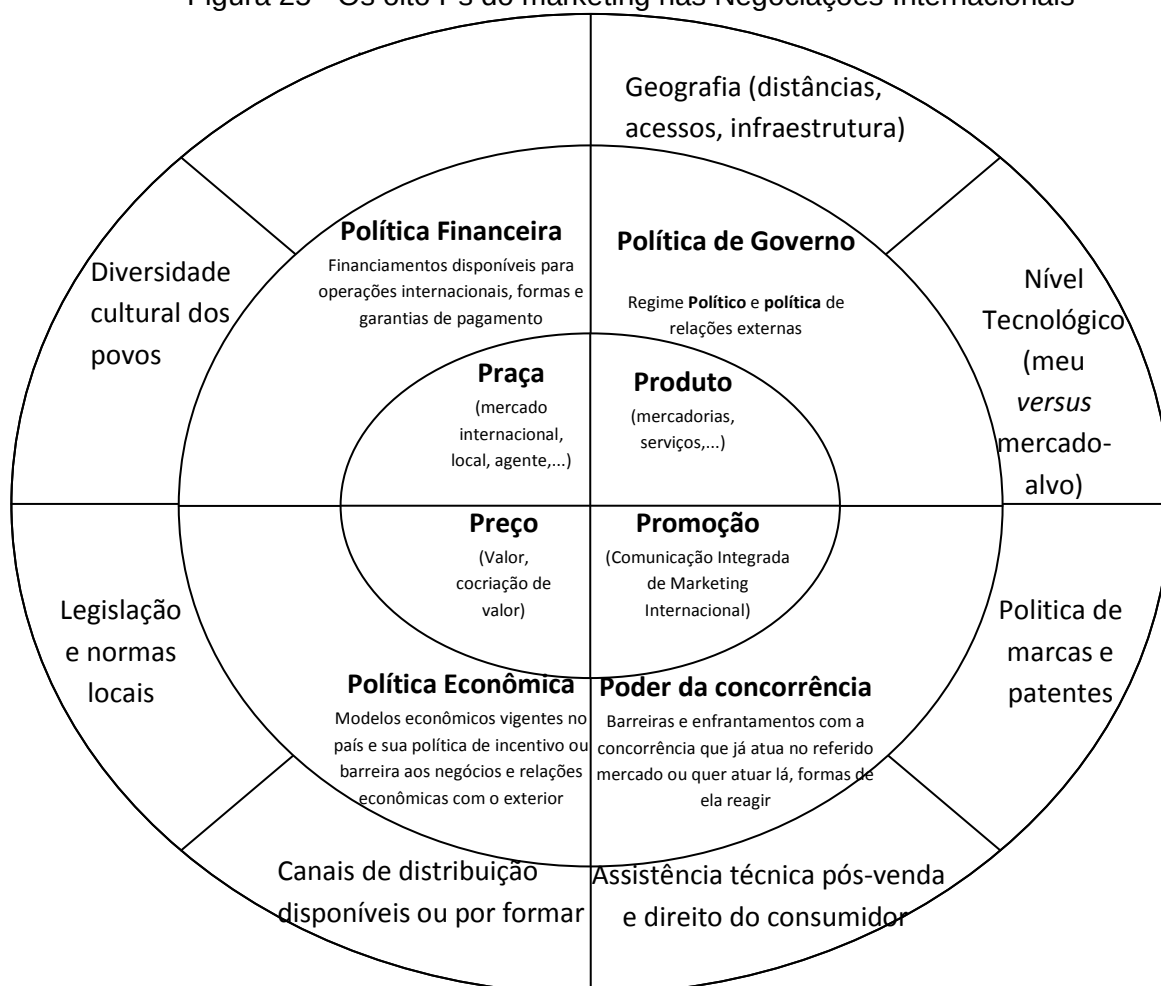
incontroláveis do composto mercadológico existem em maior número e, em muitos casos, são mais complexas. Com o que concorda Pipkin (2000) e Kuazaqui (1999), ao dizer que exige a mesma gestão do marketing, mas acrescenta que o cliente está em outro país, numa cultura diferente, que envolve atenção aos usos e costumes próprios, às legislações e às restrições específicas, à situação socioeconômica diferente da nacional, às agências de comunicação e mídias locais com hábitos próprios, à influência das empresas locais, ao nível de nacionalismo ou regionalismo ideológico presentes, às questões de poder envolvidas, à influência e à boa vontade das instituições e dos governos locais. Ou seja, mesmo que se considere o composto de marketing tradicional (4P's) como uma estratégia de pensar e agir nesse mercado, sua complexidade é bem mais ampla do que quando se pensa em mercados locais.

O usual composto do marketing, ou os 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção); quando aplicado internacionalmente, amplia-se e fica mais complexo e faz alguns autores aumentarem o número de "Ps". Ainda se falando na lógica dos 4Ps, é preciso levar em conta que esse modelo está mudando para que não leve mais apenas a visão das empresas mas também do consumidor. Nessa ótica, tornam-se 4Cs: Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Já Kotler e Keller (2013) dizem que o mix do marketing na administração de marketing moderna envolve também 4Ps, mas esses são Pessoas, Processos, Programas e *Performance*.

Sina (2008) diz que há marketing de exportação quando o esforço do marketing implica criar visibilidade e necessidade de consumidores de outro país que não o seu de origem, sem ter fixado raízes naquele país. Nesse caso, a ação de marketing dependerá de você e de terceiros, que pode ser um representante, um distribuidor ou um vendedor para ser bem sucedida. Por isso o esforço terá que ser conjunto e harmonioso e, mesmo assim, ainda existe o risco de não acerto, por não ter informação suficiente ou não conhecer suficientemente a realidade local, tanto cultural quanto social e econômica.

Behrends (2006) afirma que, nas Negociações Internacionais, especialmente quando envolve vendas ao exterior, os 4Ps rapidamente são envolvidos em outros 4Ps, que, por sua vez, estão envolvidos em outras variáveis, e assim por diante. A Figura 25 demonstra isso:

Figura 25 - Os oito Ps do marketing nas Negociações Internacionais



Fonte: Adaptado de Behrends (2006, p. 166).

Com essa demonstração de Behrends e seus 8Ps, fica evidente o quanto o marketing internacional é mais complexo do que o nacional. Soma-se a isso o fato de terem avançado as possibilidades de comunicação de boa qualidade via TICs e TDIs que até a informação e o conhecimento tácito têm se conseguido compartilhar. Embora esse método possa não ser tão rico como as interações face a face, tem ajudado em muito ao ambiente de negócios (PANAHI; WATSON; PARTRIDGE, 2012). O marketing internacional também tem caminhado nessa perspectiva e dotado estratégias e ações que incluam as tecnologias de comunicações como formas de planejar e atuar. Afinal, com o crescimento dos negócios internacionais, nem sempre, comprador e negociador podem estar juntos no mesmo espaço geográfico.

Nessa perspectiva de atuação do negociador internacional, utilizando estrategicamente o marketing internacional, Carnier (1996), logo na abertura do seu livro, traz uma expressão da *Netview Consulting Group*, que afirma que o profissional que atua com o Marketing Internacional "é, antes de qualquer outra consideração, um *expert* em diversos mercados domésticos". Isso porque, por mais que ele atue no exterior, também se inserirá num mercado doméstico, com exceção dos *Born Globals*, que já nascem globais como negociadores diretos em mercados internacionais. O diferencial é que um mercado doméstico é distinto dos demais, em muitos aspectos culturais, políticos, legais, econômicos e sociais. Essas variáveis são incontornáveis por parte do profissional, e ele terá que saber lidar com elas.

Para Garcia-Lomas e Churrua (2002), as equipes de negociadores internacionais devem ter algumas características básicas:

- *a equipe deve ser a mais reduzida possível*, para evitar excesso de gastos com viagem, deslocamentos, estadia e alimentação no exterior; não desfalcar muito a organização com a ausência de muitas pessoas por longos dias; pelo custo com remuneração que equipes grandes geram; para não chegar aos locais com número excessivo de pessoas nas delegações; para ser mais fácil resolver transtornos de última hora (quando há menos pessoas envolvidas, é mais fácil encontrar um denominador comum), porque, com grupos maiores, nem sempre se consegue sincronizar como quando os grupos são menores;
- *a equipe deve desenvolver as funções de dirigir, sintetizar e observar*: é importante dividir as tarefas claramente entre os membros da equipe para tudo funcionar perfeitamente. Também a divisão de responsabilidade em equipe permite trocar ideias, buscar suporte para encontrar saídas de situações embaraçosas;
- *a equipe deve ser formada por membros com funções complementares em conhecimentos e funções, experiências e habilidades*: equipes formadas por conhecimentos e funções distintas, mas complementares às necessidades que possam surgir durante o processo é importante, pois o grupo presente na negociação se torna mais completo e eficaz. Assim, quando um membro tem uma dúvida, outro pode ajudar a dirimi-la rapidamente, para facilitar o andar da

negociação. Porém, quando a equipe é pequena, recomendam-se mais membros com visões mais amplas ou generalistas para transitar mais facilmente por várias áreas, exceto em situações que exigem um conhecimento técnico bem específico;

- *a equipe deve ser de frente única, unida e compacta*: o outro lado que negocia com ela precisa perceber que a equipe é coesa e trabalha em sintonia. Por isso é fundamental um planejamento prévio da própria equipe sobre como irá atuar, como cada um deve se portar durante a negociação e o papel de cada um nesse processo;

- *a equipe deve conhecer as qualidades dos negociadores da outra equipe com quem irá negociar*: embora seja algo, muitas vezes, difícil de conseguir, deve-se tentar saber ao máximo sobre o perfil da equipe em que irá atuar. Por isso é importante saber sobre a diversidade cultural envolvida e como esse grupo já atuou em alguma outra negociação;

- *a equipe tem que ter intérpretes de língua estrangeira útil ao país onde irá negociar ou ter os membros da equipe fluentes no idioma*: saber a língua do outro lado facilita, porque proporciona mais fluência e clareza durante a negociação, e entender significados culturais expostos durante os diálogos. Por isso a tradução literal da língua sem levar em conta signos e significados culturais muitas vezes, por exemplo, expressos em gírias, não são suficientes. Alguém da equipe, ao menos, deve dominar as duas línguas envolvidas na negociação. Caso nenhum lado domine a língua do outro, a alternativa é uma terceira língua comum a ambos para fazer a negociação. Também não se recomenda que o intérprete seja indicado pela outra parte, por questões de confiança, relação e afinidade, muito necessárias a um processo negocial. É recomendável contratar um intérprete do país da contraparte, o qual deve saber quais as palavras mais técnicas que podem ser empregadas durante a negociação (tipo, nome de equipamentos, como se fala, alguns procedimentos naquela área). É preciso tentar falar frases e informações curtas e dar intervalos para facilitar a tradução. Quando se fala em cifras (valores, quantidades), devem-se escrevê-las, para não haver erro de interpretação; olhar para os negociadores da outra parte enquanto se fala ou se ouve e, às vezes, para os intérpretes; demonstrar respeito pelo intérprete. Em

negociações longas, com intérprete, recomendam-se intervalos de descanso a cada hora.

Para SINA (2008) equipes multiculturais, com mescla de pessoas integrantes de vários locais tanto nas equipes negociais como nas equipes de marketing internacional é um importante ingrediente do sucesso na atuação internacional. Se quem está fazendo a expansão da organização para o exterior é um executivo que antes apenas atuava no mercado doméstico é relevante que ele se cerque de colaboradores nativos do local onde a empresa está ingressando. Isso ajuda a abreviar a compreensão de pontos delicados da cultura que estão muitas vezes postos de forma subliminar e que, se não resolvidos, podem impedir toda a estratégia de atuação.

O negociador internacional precisa ter informações e conhecimento sobre diversidade cultural, para cada circunstância em que atuar. Isso significa que, constantemente, deve buscar informações, atualizar-se sobre o tema e fazer uma prévia da execução da negociação, antes de visitar ou contatar o local onde irá negociar. Isso se justifica porque "as gafes culturais, nos negócios internacionais, atualmente, são pouco aceitáveis. Não se pode enclausurar culturalmente: o executivo atual deve ser cosmopolita, ou seja, além de conhecer a sua cultura, deve conhecer e respeitar a cultura do outro" (FLORIANI, 2002, p.131).

Esse profissional deve, ainda, estar consciente de que é parte de uma atividade que exige um profissional que lide com a multiculturalidade diariamente e de que está diretamente envolvido com essa globalização, que compreende grande circulação de capitais, mercadorias e objetos, numa perspectiva material; e serviços, ideias, informações, imagens, representações e significados, numa perspectiva imaterial. Envolve, também, a circulação de pessoas, de transeuntes, viajantes e cidadãos do mundo que, em muitos casos, demoram em curtas distâncias, porque ficam várias horas no trânsito, no trajeto entre seus domicílios e o local de trabalho, ou viajam e ficam ausentes de casa dias ou semanas, periodicamente, para cumprir com seus compromissos. Sua vida são seus negócios, e suas reuniões acontecem em qualquer lugar, normalmente diferente do anterior. Sua intimidade é sua mala, sua sala de espera é o aeroporto, e seu quarto é o hotel. Hoje está aqui, amanhã, possivelmente, ali. Vive vinculado aos meios de transporte e às tecnologias da informação e da

comunicação e em uma diversidade, uma cultura internacional baseada em trocas, criando situações, descobrindo possibilidades e imaginando outras que estão muito além dos limites geográficos e políticos nacionais. É um migrante transnacional, que não se atém a locais ou países, mas a espaços de negócios. Ele vai onde o negócio, a oportunidade ou o trabalho estiverem (GOICOECHEA, 2011).

A rede de contatos mais familiar desse profissional está localizada em países diferentes. Ele conhece mais pessoas de outros países do que os verdadeiros vizinhos, coexiste em vários lugares de residência, e suas opções de trabalho são diversificadas. Investe onde é mais bem recebido e onde há mais opções de oportunidade. É uma pessoa com ramificações globais, que precisa se reatualizar permanentemente quanto aos laços políticos e culturais, e seres móveis, que não vem nas demarcações físicas de fronteiras ou nas políticas locais estabelecidas barreiras para suas oportunidades laborais e de negócios. E embora esteja trabalhando no mundo, não perde contato com seu lugar de origem, retorna sempre que pode, mas não fica muito e volta a circular. Essa nem é mais uma questão de se pôr em marcha (viagem) a trabalho, mas de forma de vida, de conviver com a multilocalidade, com pluralidade de referências, recriando e mantendo laços, vínculos de origem e vínculo de identificação com o destino (GOICOECHEA, 2011).

Segundo a autora, o chamado migrante transnacional é aquele que vive ou atua em locais distintos (sempre em diferentes "locais-destinos"), onde estabelece relações, mas não perde as relações com o local de origem. Permanece ativo tanto nos destinos quanto no de partida, com identidades e relações em ambos. Fica com identidades complexas, com novas e particulares formas de pertencimento e de relações.

Ao tentar caracterizar o negociador internacional brasileiro, Floriani (2002, p.126) fez importante pesquisa e chegou à conclusão de que ele se caracteriza e atua onde

se pode encontrar nas negociações brasileiras uma necessidade de consenso de várias pessoas, demandando maior tempo para o fechamento da negociação. Há uma relação dessa necessidade de consenso com o estilo do superior direto [...] (dimensão distância do poder), em que o executivo brasileiro percebe seu superior mais autocrata, ou seja, a centralização é comum e os subordinados aguardam a decisão final do chefe. [...] Os executivos brasileiros, no entanto, apesar de também atribuírem maior importância aos valores

“neutros”, atribuíram uma média maior do que os italianos aos valores masculinos e suas negociações mais freqüentemente são baseadas no lucro, mostrando-se assim um executivo mais voltado a valores masculinos. [...] na negociação comercial internacional a sociedade masculina tenderá ao lucro, pois os fatores relativos à sociedade masculina são valores voltados ao sucesso, ao progresso material e à importância ao dinheiro. [...] o executivo brasileiro se apresentou, em vários aspectos questionados (valores e etapas da negociação), mais preocupado com o lucro, corroborando o maior grau de masculinidade aos respondentes brasileiros.

O Quadro 11 mostra os valores terminais e instrumentais baseados em níveis culturais dos negociadores internacionais brasileiros.

Quadro 11 - Principais valores terminais e instrumentais dos negociadores brasileiros

Negociador Internacional	VALORES			
	Mais importantes		Menos importantes	
	Terminais	Instrumentais	Terminais	Instrumentais
Brasileiro (geral)	Felicidade	Responsável	Reconhecimento social	Obediente
Brasileiros de até 40 anos	Felicidade	Responsável	Um mundo de beleza	Obediente
Brasileiros acima de 40 anos	Um sentimento de realização	Responsável	Salvação	Obediente

Fonte: Adaptado de Floriani (2002, p. 127)

O autor Floriani (2002) também mostra as diferenças culturais dos negociadores brasileiros, no Quadro 12.

Quadro 12 - Principais diferenças culturais dos negociadores brasileiros

Foca-se no resultado e no produto
Valoriza a criatividade e a relação pessoal
Prefere negociar em equipe e no Brasil
Prefere negociações mais subjetivas
Tem um estilo de ligação (criar redes, networks)
Valoriza o lucro (quer retorno financeiro, comissão,...)
Considera seus superiores mais autocratas
As negociações são fechadas mais lentamente devido à necessidade de consenso.

Fonte: Adaptado de Floriani (2002, p. 132)

Significa dizer que, apesar de a profissão ser internacional, envolver atuação e contatos interculturais, o que permite certa harmonização de procedimentos e formas

de atuação internacional, os negociadores têm algumas marcas características de seu local de origem, e isso não é diferente com os negociadores brasileiros.

Os cursos que formam profissionais para atuarem na área têm que levar em conta essa base de informação que forma o conhecimento essencial para a competência na atuação dos profissionais negociadores internacionais. Com um rápido olhar nos cursos de graduação que mais formam negociadores internacionais para atuarem no mercado, nesse caso, Comércio Exterior (tecnologia e bacharelado), Administração e Administração - linha Comércio Exterior/Internacional, Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais e Relações Internacionais (embora seu foco seja mais voltado para a diplomacia e as negociações governamentais e de órgão internacionais), vemos que a estratégia desses cursos consiste em dar aos seus egressos uma base de conhecimento que, dentro do possível, abarque as preocupações mencionadas pelos autores aqui destacados. Evidentemente, certas especificidades não se adquirem na sala de aula, mas na convivência, no exercício prático, com a experiência, sobretudo na relação entre o mestre e o discípulo apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997). Todavia os conteúdos, as disciplinas e os temas gerais apresentados pelos cursos alinham-se com os apontamentos teóricos das competências necessárias aos negociadores.

Por exemplo, nas grades de ensino dos Cursos de Tecnólogos e Bacharelados em Comércio Exterior ou Comércio Internacional, é comum encontrar a busca da formação de base em conhecimentos sobre temas como Comércio Exterior (exportação, importação, pagamento e câmbio, logística internacional, aduana e demais temas da área), Línguas estrangeiras (principalmente o Inglês, com importante relevância o espanhol e, em alguns casos, outras línguas), Negociação e sua aplicação na área internacional, Gestão e suas aplicações na área internacional, Tecnologia e Comunicação (TICs, TDIs, e afins), Empreendedorismo, Marketing voltado para a área internacional, Interculturalidade, Contabilidade e suas aplicações na área internacional, Economia e suas aplicações na área internacional, Relações Internacionais e Geopolítica, Direito voltado para a área e Negociação aplicada na área, Matemática Estatística e suas aplicações, Língua Portuguesa: leitura e escrita; Pesquisa e demais conhecimentos interdisciplinares. Alguns temas aparecem em alguns cursos, e não, em

outros, a depender da IES, da região e do perfil do egresso que se desejam (UNINTER, 2017; UNIVALI, 2017; UCS, 2017; GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL, 2016).

O conhecimento base para a formação do tecnólogo normalmente é mais enxuto, devido ao menor tempo de duração dos cursos de formação, inclusive nas áreas voltadas para o comércio exterior e Negociação Internacional (GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL, 2016). Talvez, por essa razão, os tecnólogos trabalham menos as línguas estrangeiras e deixam essa busca de conhecimento básico para o profissional buscar de outra forma.

Quanto aos bacharelados, têm um tempo maior de duração, por isso podem trabalhar a formação de uma base de conhecimento mais ampla. No caso do Comércio Exterior,

os Cursos de Bacharelado mesclam matérias da área de Exatas com as mais específicas da área de Comércio Exterior. Estudam-se matemática financeira, administração, economia, contabilidade e estatística. O currículo ainda é recheado de disciplinas como direito internacional, logística e Negociações Internacionais. Não ficam de fora sociologia, inglês, espanhol, ética e comunicação empresarial. (GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL, 2016)

Enquanto os Cursos de Administração tradicionais oferecem poucas disciplinas, seminários ou eventos voltados para a área internacional, que são aprofundadas em cursos posteriores, existem alguns Cursos de Administração com linha específica em formação em Comércio Exterior/Internacional, cujo foco é a formação do administrador, que atuará regido por um órgão de classe (CFA/CRA), mas tem uma preocupação também relevante de formação complementar para reforçar uma base de conhecimento desse futuro egresso. Nesses casos, a formação é semelhante à do administrador tradicional, com uma quantidade específica de disciplinas dirigidas à área internacional visando a essa formação básica.

Encontram-se disciplinas da base de conhecimento de Comércio Exterior (exportação, importação, pagamento e câmbio, logística internacional, aduana e demais temas da área) com uma abordagem consistente nas disciplinas e nas áreas de Gestão para as diversas aplicações, Empreendedorismo, Marketing, Contabilidade, Economia, Tecnologias (TICs, TDIs etc.) e algum foco em Direito, Matemática, Estatística, Língua Portuguesa: redação, comunicação e expressão; Pesquisa; Negociação, Diversidade

Cultural, Ética, Demais Conhecimentos Interdisciplinares. Embora se tenha um foco em línguas estrangeiras, não é tão forte, imaginando que esse conhecimento (por falta de tempo hábil de ser abordado, com boa qualidade, no curso) seja buscado fora pelo egresso de outra forma. Convém enfatizar que isso varia de IES para IES e de acordo com a região envolvida, pois alguns temas têm mais ênfase, e outros, menos. Mas, geralmente, são esses os que aparecem (PUCRS, 2017; PUCCAMP, 2017; MACKENZIE, 2017; UMSP, 2017; UNISINOS, 2017; URI, 2017).

Já o foco dos Cursos de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEAs) é na formação das línguas estrangeiras aplicadas aos negócios internacionais. Na grade do curso, a carga horária é, predominantemente, de Língua Inglesa, Língua Espanhola e Língua Francesa. Evidentemente se percebe a preocupação com outras abordagens, como a cultura, de um modo geral, a cultura dos países (interculturalidade), a aprendizagem da Negociação Internacional e o foco na atuação, especialmente em três áreas: Negócios Internacionais, Direito Internacional e Turismo Internacional. Assim, as disciplinas dessas áreas se destacam. Na grade também se encontram algumas disciplinas com algum foco em Comércio Exterior e suas áreas, Gestão, Marketing, Contabilidade, Economia, Direito, Língua Portuguesa, Pesquisa; Ética, Relações Internacionais, Estatística, Demais Conhecimentos Interdisciplinares. Um dos Cursos (UnB) é voltado para a Sociedade da Informação. Em vários desses cursos, há formações optativas em outras línguas, como chinês (mandarim), alemão, italiano, grego, holandês, japonês etc. A situação varia de IES para IES e de acordo com a região envolvida, em que alguns temas são mais enfatizados, e outros menos, mas, de , forma geral, são os que aparecem (UFPB, 2017a; CEFETRJ, 2017; UESC, 2017; UnB, 2017; GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL, 2017).

Segundo o Guia do Estudante da Editora Abril (2017), nos Cursos LEAs, além de a base de conhecimento focar as três línguas tradicionais do curso (inglês, francês e espanhol), o estudo das culturas, do direito, do marketing, de economia, de comércio exterior, entre outros, fazem parte da formação. Os estudos de diplomacia (relações internacionais) também podem aparecer, além de produção cultural e entretenimento, na perspectiva do mercado do Turismo, formas de leitura e produção de textos, dentre

outros. "Os Cursos de Línguas Estrangeiras Aplicadas surgiram na França, nos anos 1970, com o objetivo de atender à demanda de quem queria aprender línguas, sem se tornar professor" (GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL, 2017).

Já nos Cursos de Relações Internacionais, o foco é a formação diplomática, a preparação para as negociações intergovernamentais, de organismos internacionais. Mas a atividade de negociador internacional voltada para o mercado é, de algum modo, estudado como uma opção de carreira para quem não for seguir a carreira diplomática e afins. As disciplinas Relações Internacionais, Ciência Política, Geopolítica, Políticas Internacionais de Governo, Economia, Direito e Gestão no contexto da RI e Conteúdos interdisciplinares de interesse da RI têm foco destacado, mas também se encontra alguma formação em Negociação Internacional (embora com foco na negociação intragovernos, de paz, humanitárias etc.), comércio internacional e línguas estrangeiras, normalmente uma ou duas disciplinas complementares ou optativas (UEPB, 2017b; UEPB, 2017; ASCES-UNITA, 2017; UFSC, 2017).

Já outros cursos diversos, como o de Letras Estrangeiras (Inglês, Espanhol, etc.), formam egressos com habilidades em línguas, no entanto o foco é a formação de professores. Os demais (Economia, Contabilidade, Direito, Secretariado Bilingue, Engenharias e outros) focam suas áreas específicas de atuação e se limitam a algumas disciplinas, seminários ou eventos pontuais para a área internacional. Normalmente se faz uma formação introdutória, e quem gostar da área se aprofunda com disciplinas optativas ou fazendo cursos para complementar estudos e formar competência com mais informação e conhecimento para atuar na área.

Todavia, nenhum curso tem componentes curriculares sobre Competência em Informação, pouco sobre informação e conhecimento ou Sociedade da Informação e do Conhecimento de forma direta, e pouco ou nenhum estudo sobre tecnologias TIC e TDIs. Considerando que a busca de informação e de conhecimento é o foco para a formação de competência, com o fim de atuar como negociador em mercados internacionais, discute-se, a seguir, sobre o negociador internacional como um trabalhador, gerente, engenheiro ou profissional do conhecimento.

4.3 O negociador internacional e o desafio de ser trabalhador do conhecimento

A perspectiva do profissional, trabalhador, engenheiro ou gerente do conhecimento é de quem atua no mercado intenso em informação e conhecimento na Sociedade da Informação. Nas áreas da Ciência da Informação, intitula-se profissional da informação como uma reserva de mercado para os profissionais da área. Todavia, nesta tese, quando se apresenta a perspectiva do profissional da informação, está se referindo à atuação do negociador internacional na perspectiva da Sociedade da Informação e do Conhecimento e no mercado competitivo atual, em que a informação passou a ser o principal recurso de atuação, e os profissionais precisam ser atuantes levando em conta exatamente a informação.

Na verdade, é um profissional da informação aplicado à área das negociações internacionais, e não, uma "invasão" de campo de atuação dos profissionais da informação que atuam em bibliotecas e em outras áreas ligadas à Ciência da Informação. No presente caso, trata-se de um sinônimo próximo do que Choo (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de trabalhadores, engenheiros, profissionais ou gerentes do conhecimento (*Chief Knowledge Officer* - CKO); que Brown e Gray (1995) denominam de "*knowledge workers*" (trabalhadores do conhecimento), e Lèvy (2004) chama de sujeito do conhecimento. Isso porque as exigências de competência são semelhantes. Todavia existe a diferença entre o 'aplicado' à área de atuação específica ou generalista. Assim, sempre que se menciona a expressão profissional da informação nesta tese, está se referindo unicamente ao contexto do 'exercício profissional dos negociadores internacionais aplicados ao contexto da Sociedade da Informação e do Conhecimento'.

A gerência, hoje, volta-se ativamente para a gerência do conhecimento no sentido de tornar o conhecimento independente de qualquer funcionário e uma propriedade da empresa, onde se alicerce a sua sustentabilidade. As organizações procuram capturá-lo através dos sistemas, processos, produtos, regras e da cultura organizacional. A competitividade depende agora de pagamento de altos salários, altas taxas de lucratividade e padrão de vida elevado concedidos aos trabalhadores, idéias contrárias ao padrão da sociedade industrial. [...]. Surgiu, então, um tipo de trabalhador diretamente conectado ao

conhecimento. O trabalhador do conhecimento tem uma visão diferente do operário industrial. (MELO, 2008, p.35).

Na Sociedade da Informação, o "bom e o barato" dão lugar a um profissional competente em informação, que aprende e se atualiza constantemente e é remunerado pelo resultado que consegue dar à organização. Assim, a empresa se motiva e o remunera adequadamente, e ele se motiva porque, se for competente e apresentar bons resultados, será recompensado por isso. Trata-se de uma troca de mão dupla, que, na negociação, chama-se de busca pelo resultado ganha-ganha, e de um profissional competente em informação num mercado em que as organizações precisam e são desafiadas a ser competitivas.

Assim, ser competente em informação passou a ser um diferencial e uma necessidade para os profissionais das diversas áreas em que atuam na Sociedade da Informação. Com o negociador internacional não é diferente. Segundo Garcia-Lomas e Churrua (2002, p.14), é *"indiscutible que para llegar a ser un buen negociador las experiencias en la práctica profesional son esenciales"*¹⁶. No entanto, o autor alerta que o negociador internacional não deve esperar apenas pela experiência (a prática acontecer) para ser bom no que faz, mas também fazer cursos, ler, pesquisar, consultar fontes de informação para ampliar sua gama de ferramentas e conhecimentos sobre o assunto e dominar r esses temas. Os autores entendem que, para ser e se manter bom negociador, envolve aprendizagem e a competência vem mais rápida para quem vai mais atrás do aprender.

Também se sabe que o trabalho profissional é muito relevante, pois tudo depende da mediação humana, fator determinando para o sucesso das ações profissionais. Segundo Melo (2008, p.425), "percebemos a preponderância da mediação humana enquanto elemento fundamental na construção da competência informacional, ou seja, na estruturação de conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar com a informação de forma efetiva."

Para Targino (2000, p.63-64), "de forma extremamente simplista, o profissional da informação é aquele cuja ocupação especializada consiste em lidar com a

¹⁶ indiscutível que para se tornar um bom negociador as experiências práticas profissionais são essenciais.

informação". Portanto, não é uma condição de determinada formação profissional, mas uma ocupação que envolva lidar com a informação. Ainda segundo a autora, é preciso diferenciar o profissional da informação das demais pessoas, que, no dia a dia, precisam de informações e usam-nas sem ser profissionais da área: "o profissional da informação refere-se àqueles que se dedicam à informação, o que implica atualização, capacidade de pesquisa e de manuseio de suportes variados, tendo em vista, sempre, as demandas informacionais do público" (TARGINO, 2000, p.64). Ela assevera que a esse profissional compete: "fornecer a informação certa, da fonte certa, ao cliente certo, pelo meio certo, no momento certo e a um custo justo" (MASON, 1990, parafraseado por TARGINO, 2000, p.68) e complementa dizendo que "o profissional da informação emerge dentro do cenário da globalização e das novas tecnologias" (TARGINO, 2000, p. 68).

Nesse item, a autora é mais enfática, quando afirma que o profissional da informação surge *pari passu* com o advento da Sociedade da Informação. Sociedade essa que está apoiada no avanço tecnológico, especialmente as TICs/TDIs, e vinculada intimamente ao processo de globalização por que passa a economia e a sociedade atual. Nesse contexto se pressupõe cada vez mais o acesso dos atores às novas tecnologias de informação e de comunicação, e isso reforçará, cada vez mais, a informação como mola propulsora das transformações da sociedade contemporânea. (TARGINO, 2000).

Silva, et al. (2011) afirma que no atual paradigma, o qual intitula de Pós-Custodial, a informação se valorizou, surgindo um novo cenário e a necessidade de um novo comportamento informacional. O profissional agora deve ser autoprogramável, co-criador de atividades infocomunicacionais e ver como oportunidade os desafios dos contextos complexo, múltiplo, sobreposto e dinâmico da atual Sociedade da Informação. Afinal ele é um trabalhador ou profissional que atua na Sociedade da Informação.

Trata-se, portanto de um profissional competente em informação, levando em conta que atores competentes em informação têm atitude pró-ativa para o aprendizado. São pessoas que admitem "incerteza, a aquisição, a assimilação e a consolidação do conhecimento como uma sequência de desafios a serem vencidos e têm o

entendimento desse processo. Dessa forma, *aprendem a aprender* e podem realizar o *aprendizado ao longo da vida*." (DUDZIAK, 2001, p.64). E atualmente isso envolve aprender num contexto de tecnologias, especialmente as TICs/TDIs.

Segundo Silva (2016, p. 159), a missão profissional que envolve a pesquisa, o tratamento, a produção e a disseminação da informação, tratando de incorporar o valor que foi acrescentado, para satisfazer às necessidades de informação do público demandante (público-alvo), mesmo que a necessidade não seja explícita ou expressa, continua existindo. A necessidade de propor ou encontrar os melhores "recursos informativos, geralmente constituídos de "documentos" (textos, imagens, sons)", continua existindo e presente na vida do profissional da informação. Mas a questão crucial está no fato de que tudo isso hoje é mais complexo por causa de uma "miríade de ocupações", que se ampliam em números e diferenciações, com demandas que chegam cada vez de forma mais diversificada, e as soluções profissionais que envolvem a necessidade de usar novas tecnologias aplicáveis.

Para Melo (2008, p.36), o profissional da informação também é conhecido como trabalhador do conhecimento:

O trabalho desses trabalhadores deve ser interessante e desafiante. Além disso, o trabalhador do conhecimento sente necessidade de autonomia para desenvolver suas habilidades, dar sugestões e atuar sobre suas idéias. [...]. O novo trabalhador deve ser flexível e multifuncional, com habilidades variadas para adaptar-se ao novo tipo de trabalho existente. Isso só será possível mediante a educação continuada. Sua resistência às lutas no mercado profissional será baseada nessa força.

Melo (2008, p.37) acrescenta que "a capacidade de aplicar conhecimentos e gerar inovação, próprias da competência informacional, ganham destaque". Todas essas citações destacadas da autora se aplicam perfeitamente ao profissional de Negociações Internacionais.

Podemos afirmar, portanto, que os profissionais da informação são pessoas competentes em informação, mediadores e atuam em tempos de tecnologia digital, evidentemente, a mediação, entendida na perspectiva humana e social. "Para as Ciências Sociais, a noção de mediação está intrinsecamente ligada às teorias da ação.

Ou seja, as ações sociais são tidas como parte de sistemas amplos e de processos de compreensão intersubjetiva, noção que introduz o papel do agente (mediação humana)" (RASTELI; CAVALCANTE, 2014, p.46). O profissional da informação está envolvido na mediação, fazendo mediação. Nesse sentido, é importante ressaltar que a ideia de um mediador neutro, numa perspectiva do profissional da informação ou aplicado ao profissional negociador nem sempre é possível, embora sua atuação deva ser pautada na ética e no bom-senso, buscando sempre o equilíbrio, o ganha-ganha, a solução de conflitos e o acordo.

Essa é uma característica também aplicável ao negociador internacional, pois ele atua baseado em informação e conhecimento e precisa saber combinar aspectos como "criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões em ciclos contínuos de interpretação, inovação e ação adaptativa" (CHOO, 2003, p.339). Isso leva a processos contínuos de geração de significado, aprendizagem e ações e deve, ao máximo, evitar separar por dicotomias e tentar compreender o todo. Só combinando tudo isso, continuamente, ele conseguirá transpor a diversidade cultural, os conflitos internos nas organizações e seus próprios dilemas profissionais.

Se a liderança da equipe implementar programas de Gestão do Conhecimento na organização, ele é chamado de *director de Gestión del Conocimiento* ou *chief Knowledge Officer*, cuja sigla, em inglês, é *CKO*; se acumula os processos de formação e desenvolvimento na organização, poderá ser chamado de *chief learning officer*, cuja sigla, em inglês, é *CLO*; porém, se exerce a função de gerente do conhecimento, em inglês, é denominado de *knowledge managers*, e em espanhol, *gerentes del conocimiento*; já se for um profissional do conhecimento, um especialista em sua área, é chamado de *subject matter experts*, em inglês, e de *experto en la materia*, em espanhol (GUTIÉRREZ, 2008, p.167-8).

Choo (2003, p.55-56) sugere este lema da Shell para quem deseja atuar profissionalmente como executivo (e negociador) de sucesso: "pensar o impensável", ficar atento ao que acontece e "ajustar seus mapas mentais de acordo com o que percebe". Então, baseia suas decisões nesses mapas mentais, e não, numa política de cima para baixo. Como estava atenta a isso, a Shell pôde perceber a diferença entre o Irã e a Arábia Saudita, quando todos os viam como um cartel homogêneo, antecipar-se

à mudança na Rússia (ex-URSS), prevendo a *Perestroika*, e assim por diante. Foi assim que saltou de última colocada das grandes empresas petrolíferas mundiais para ser a mais lucrativa já no final dos anos 80.

Como se vê, a negociação exige que se esteja atento ao que está acontecendo. Isso é o que o próprio Mann, segundo Choo (2003), chama de hipervigilância, um ato típico de quem está pressionado sem ter uma saída que considera absolutamente segura. Nesse caso, a forma extrema dessa hipervigilância é o "pânico, por força do qual o indivíduo toma uma decisão precipitada, muitas vezes apenas seguindo o que os outros estão fazendo. A pessoa mostra uma receptividade indiscriminada a qualquer informação, sem discernir a relevância das mensagens, e acaba se sobrecarregando" (CHOO, 2003, p.314).

A tecnologia pode ajudar no sentido de filtrar as informações, que, no caso do negociador, podem estar geograficamente longe. E localizá-la presencialmente nem sempre é fácil. Com as cidades e os aeroportos cada vez mais congestionados pelo intenso trânsito e pelo tempo que se perde com deslocamentos em viagens nacionais ou internacionais para fazer o contato frente a frente, é comum o trabalho de negociação ser feito virtualmente em tudo que é possível ser feito.

As e-negociações têm crescido com as tecnologias cada vez mais digitais. O modelo lugar-tempo das negociações inicialmente mais frente à frente (mesmo lugar) deu, primeiramente, parte para o lugar diferente ao mesmo tempo (telefone e videoconferência) e, logo em seguida, para tempos diferentes (edição de texto em trabalhos com turnos podendo ser distintos), com o uso do correio de voz e o correio eletrônico (remoto). Assim, uma ação de negociação feita em determinado turno continua acontecendo e evoluindo enquanto o negociador dorme, ou seja, o outro lado pode estar trabalhando na proposta exatamente nesse momento. Isso tem acarretado certa perda da comunicação informal e observação gestual e mais formalização e registro das etapas de negociação (a comunicação informal dando lugar para a gravação de vídeo, voz ou texto). Assim, fazendo os devidos registros em vídeo, voz ou texto, pode-se trabalhar, ao mesmo tempo, em lugares diferentes, ou no mesmo lugar em tempos diferentes (turnos diferentes). (THOMPSON, 2009).

Ainda sob o ponto de vista de Thompson (2009), na *e-negociação*, esses acessos em tempos ou lugares diferentes de forma virtual podem gerar algum viés, como o sincronismo temporal. Na negociação, grande parte do êxito se relaciona ao sincronismo, ao tempo de agora, à reação, à contra-argumentação. Quando os acessos são remotos, perde-se muito disso. Numa negociação em tempo real, permite-se a "dança das negociações", em que erros ou falhas de interpretação de informações são corrigidos imediatamente com a ajuda e a presença dos dois lados, enquanto, no acesso remoto, o outro lado não está lá para ajudar a interpretar e a dirimir dúvidas de informações não compreendidas, muitas vezes, fundamental para o próximo passo ("a dança natural das negociações foi interrompida"). Além disso, o ganho de relação e confiança (*rapport*) entre as partes pode ficar prejudicado. Por isso cabe ao e-negociador tentar ser mais minucioso, detalhista, supor dúvidas e já tentar esclarecê-las. Nas mídias virtuais, é maior a tentação de ações interpessoais arriscadas, como fazer ameaças, dar ultimatos ou exigências, com que, na relação interpessoal presencial, tem-se mais cuidado, é-se mais cortês.

A forma de comunicação das pessoas normalmente difere entre a comunicação oral e a e-comunicação, o que resulta em viés, pois as pessoas sabem que, na comunicação virtual, tudo ficará registrado, tende a ser mais formal e cuidadoso e, muitas vezes, foge de sua característica original de inter-relações interpessoais. Nas comunicações virtuais, especialmente as remotas, a chance de bloqueio nas negociações é maior do que seria se fosse presencial, no chamado olho no olho. O certo distanciamento entre as partes torna a negociação mais fria, com menos confiança, portanto, mais fácil de ser rompida. Mas, apesar desses problemas, pesquisas têm mostrado que as negociações mediadas pela TICs têm conseguido resultados tão satisfatórios como as presenciais e até mais justas em alguns casos (THOMPSON, 2009).

Para o profissional que precisa aprender e atuar na área de negociação, segundo Thompson (2009), as vantagens advindas dessas competências e desses aprendizados são relacionadas às tecnologias. O autor refere que o avanço das tecnologias da informação e da comunicação tem permitido etapas negociais a distância, de forma remota ou virtual em tempo real. Isso tem reduzido, por exemplo, o

desgaste físico e emocional de viagens longas, o custo financeiro e a demanda de tempo que essas viagens demandam. Ou seja, ele diz que se deve considerar essas alternativas negociais. No entanto, isso não significa a perda de importância do contato frente a frente. O autor alerta é para o fato de que os negociadores precisam se preparar para atuar também nessas novas formas (aprender e desenvolver competências).

Isso está de acordo com o que afirma Silva (2008, p. 31), que "é impossível desligar o alastramento globalizado das TIC e as competências técnico-cognitivas exigidas pelo seu uso do conjunto de competências informacionais." O negociador, como profissional da informação, precisa dessas competências.

Segundo Thompson (2009), as negociações passaram a ser possíveis não somente por meio do contato: a) "*próximo*" do "frente a frente" em tempo real (cinético, visual, paralinguístico, linguístico), mas também por b) "*distância psicológica*" em tempo real, por "telefone ou meios semelhantes" usando-se a voz (paralinguístico, linguístico), ou por meios que permitem vídeo e som, teleconferência (visual, paralinguístico e linguístico), ou da forma c) "remota", com mensagens gravadas por computador, nesse caso, os meios que permitem mensagem remota (linguístico e também visual). Esses avanços e novas alternativas trouxeram novos contextos negociais e algumas mudanças significativas, sobre os quais o autor destaca algumas novas situações, que ele chama de e-negociações, quais sejam (THOMPSON, 2009):

- mesma hora (tempo real e imagem virtual), mas lugares diferentes dos atores envolvidos;
- perda da comunicação mais informal, descontraída, de relações mais próximas;
- horários diferentes e mesmo lugar (perto, mas distante ao mesmo tempo);
- lugares diferentes e horários diferentes (muito comum quando se aplica aos horários de trabalhos diferentes em países diferentes devido ao fuso horário).

Portanto, se o negociador internacional for profissional, trabalhador, engenheiro ou gerente do conhecimento, precisa conhecer as novas tecnologias e as tendências para poder atuar com competência em tempos de Sociedade da Informação.

Apresentada a fundamentação teórica que embasa esta pesquisa, o próximo passo em discutir sobre os procedimentos metodológicos que a nortearam.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As ciências humanas envolvem um campo eclético, interdisciplinar, confuso e desordenado e podem englobar disciplinas exclusivas entre si, que se entrecruzam e são interpretadas umas pelas outras, e cujas fronteiras desaparecem. Com base em Japiassu (1981), pode-se dizer que esta pesquisa tem traços de Ciências Humanas, sem descartar as outras formas de fazer ciência. Para Japiassu, as Ciências Humanas não têm claro um campo específico de exploração, engloba conjuntos de discursos, é plural, leva em conta a ideologia, o tempo e o meio e estuda as diversas atividades em relação aos humanos. As Ciências Humanas evoluíram das ciências morais, das ciências do espírito (mente), da ciência da cultura e da ciência normativa. Não devem ser confundidas com as ciências sociais nem com as ciências históricas, porque estas últimas ficaram muito restritas aos seus métodos e objetos de estudos, embora admita que toda ciência social é ciência humana e vice-versa. Enquanto a cientificidade torna menos humano o fazer ciência e torna o ser humano seu objeto de estudo, as Ciências Humanas descartam-na. Defende a "ciência, não do homem, mas daquilo que lhe falta" (JAPIASSU, 1981, p.114). Não se pode retirar o homem da sua condição de protagonista e sujeito, para jogá-lo na condição de objeto de investigação, pura e simplesmente.

Assim, esta pesquisa é voltada para a Ciência Humana e para a Ciência Social. Por envolver relações de pessoas, não foca a busca da relação causal, mas a explicação intencional. Trata-se de uma pesquisa teórica e empírica, tendo em vista que utilizou ambas as formas para fundamentar e consolidar seus argumentos sobre o tema na Ciência da Informação.

Assim, com características interdisciplinares, nas próximas páginas, define seu método de estudo e as formas de se fazer a pesquisa.

5.1 Universo e amostra

Quanto ao universo da pesquisa, poderiam ser considerados todos os

profissionais do Brasil que atuam como negociadores em mercados internacionais. No entanto, isso seria pretensioso e, provavelmente, inviável. Por essa razão, optou-se por fazer um recorte que inclui somente um setor em que os negociadores internacionais atuam- o comércio exterior - e leva em conta somente dois estados do Sul e dois do Nordeste, por razões que serão mencionadas a seguir. Mesmo assim, o número da população ficaria grande, e por estarem distribuídos em praticamente todos os municípios e, nem sempre, de fácil contato, optou-se por uma amostra não probabilística intencional, com o uso da **técnica da bola de neve** (rede das redes). Segundo Souza (2007, p.135), citando Hanneman e Riddle (2005), o método da bola de neve começa com a coleta inicial em um ou mais atores ou grupo, e a coleta se estende para outros a partir desses atores iniciais. "O uso desse método é recomendado quando se desejam identificar redes de contatos de negócios [...] é útil quando se deseja identificar redes de contatos de negócios, comunidades de elites [...]". Levando em conta isso, esta tese contou com a colaboração e a indicação dos atores para que outros participantes também respondessem ao questionário.

Silva (2013) cita Duarte (2010) e Freitas et al. (2000) para afirmar que, na amostra não probabilística, utiliza-se algum critério para selecionar elementos e assim nem todos os indivíduos da população serão escolhidos.

Mesmo sabendo que a área de atuação dos negociadores internacionais é ampla e complexa, optou-se por priorizar o "comércio exterior" como foco desta pesquisa, por ser a área mais tradicional, consolidada e estruturada. O que não significou caminho fácil para a pesquisa já que, de qualquer maneira, há dificuldade de mobilizar esse tipo de público a participar de pesquisas acadêmicas. Também por uma questão de limitação de capacidade de contatar esses negociadores internacionais brasileiros, nos mais diversos locais que estivessem, optou-se por delimitar a região geográfica da pesquisa e foram priorizados os estados da Paraíba (PB) e de Pernambuco (PE), no Nordeste, e do Rio Grande do Sul (RS) e de Santa Catarina (SC), no Sul. Assim, a amostra teve dois estados com o maior histórico de comércio exterior (tradicionais), que é o RS e SC, e dois estados mais incipientes (PE e PB), que estão em plena fase de crescimento na área.

Como critério para se chegar a esse público, além das redes de contato por

network da área (com o método bola de neve), em que pessoas conhecidas que atuavam na área eram chamadas para contribuir e acionar sua rede de contatos da área, optou-se por contatar as Federações das Indústrias dos quatro estados pesquisados e adquirir suas listas de empresas industriais cadastradas, para lhes enviar e-mails solicitando que remetessem ao profissional que atua nessa atividade na referida organização. A escolha das Federações das Indústrias se justifica porque é o órgão que tem o cadastro das organizações de seus estados, especialmente as empresas do ramo industrial. A partir desse cadastro, podem-se contatar as organizações por e-mail.

A escolha de dois estados do Sul é decorrente da longa tradição que essa região tem no comércio exterior, com histórico significativo na área, o que torna o resultado relevante, pois está se ouvindo uma região tradicional e onde a rede de contatos do pesquisador é maior. A escolha pela Paraíba se justifica por questão importância social de tal ação. Embora a Paraíba ainda não se destaque nas Negociações Internacionais, está crescendo e é o estado onde cursei o Doutorado. Assim, incluindo a Paraíba nos estados pesquisados, além de estar mais próximo da comunidade e de um *network* formado, o que, de certa forma, pode facilitar a pesquisa, dá-se também a esse estado uma retribuição social. Pernambuco se justifica por ser um dos estados mais destacados em comércio exterior no Nordeste e por contemplar o principal porto de exportação e importação do Nordeste (Porto de Suape). Assim, a amostra abrange dois estados da metade Sul do Brasil, que, segundo dados estatísticos e históricos do MDIC (2016), podem ser considerados tradicionais na área; e dois da metade norte (Nordeste) do Brasil, que estão experimentando uma inserção maior, com crescimento na área mais relevante nas últimas décadas, de acordo com os dados históricos e estatísticos do MDIC (2016). Mesmo que outros negociadores apareçam na pesquisa (que atuam em outros locais que não esses estados), fato que apenas engrandeceria os resultados, a prioridade foi contatar negociadores desses estados citados.

As estatísticas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior apontam que o Brasil teve, em 2015, o número de 47.411 CNPJ ou CPF que importaram algum valor e registrou 23.548 CNPJ ou CPF, que exportou algo em 2015. Somando exportadores e importadores, temos, em 2015, 70.959 pessoas jurídicas ou

físicas atuando no comércio exterior. Em alguns casos, a mesma pessoa jurídica exportou e importou e duplicou a ocorrência, pois aparece como exportadora e como importadora. Como foi um ano de crise, em 2015, as exportações brasileiras não se destacaram tradicionalmente, porquanto o número de Negociações Internacionais foi menor para exportar do que as Negociações Internacionais para importar (MDIC, 2016).

Dos estados amostrados, a Paraíba teve 56 exportadores; Pernambuco, 224; Rio Grande do Sul, 2.663; e Santa Catarina, 1.739. Dos importadores, a Paraíba registrou 218; Pernambuco, 439; Rio Grande do Sul, 4.198; e Santa Catarina, 2.684 CNPJ ou CPF que importaram algo em 2015 (MDIC, 2016), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Exportadores e importadores em 2015 no Brasil

Estado	CNPJ/CPF	% dos 4e	% do BR
Export PB	56	1,20%	0,24%
Import PB	218	2,89%	0,46%
Export PE	224	4,78%	0,95%
Import PE	439	5,82%	0,93%
Export SC	1.739	37,14%	7,38%
Import SC	2.684	35,60%	5,66%
Export RS	2.663	56,88%	11,31%
Import RS	4.198	55,68%	8,85%
Export 4e	4.682	100,00%	19,88%
Import 4e	7.539	100,00%	15,90%
Export BR	23.548		100,00%
Import BR	47.411		100,00%

Fonte: MDIC, 2016.

Legenda: Export = Exportadores; Import = Importadores; 4e = 4 estados; PB = Paraíba; PE = Pernambuco; RS = Rio Grande do Sul; SC = Santa Catarina

Apesar dessa discrepância entre o percentual de organizações que atuam no comércio exterior, nos dois estados do Sul, em relação aos dois estados do Nordeste, essa amostra ter o cuidado de incluir os quatro estados é relevante, pois gera uma média mais equilibrada da realidade do país, já que existem estados mais dinâmicos na área e outros menos. Portanto o recorte com dois estados consolidados na área e dois mais incipientes é adequado.

Diante do exposto, enviou-se o convite para os negociadores internacionais da *network* conhecida, solicitando que respondessem ao instrumento (questionário) e

pedindo que replicassem para suas *networks* da área (numa ampliação de amostra aos moldes da técnica da bola de neve). Também foram adquiridos os cadastros das organizações associadas às Federações das Indústrias da FIERGS (RS), da FIESC (SC) e da FIEPB (PB), e teve-se acesso gratuito ao cadastro da FIEPE (PE). Para todas as empresas cadastradas nessas Federações, foi remetido e-mail (Apêndice F) pedindo que, se atuassem na área internacional, remetessem o convite para o profissional responsável por essa atividade da empresa, para que ele respondesse à pesquisa.

Optou-se por enviar e-mails da forma mais abrangente possível, com o objetivo de divulgar a pesquisa e conseguir o máximo do público pretendido. Para tal, enviou-se também e-mail para Associações de Classe de áreas afins, pedindo que divulgassem entre os sócios, para universidades que tem curso afim para que replicassem aos seus egressos e assim por diante. Nem todas responderam ao e-mail, mas consideramos que o esforço foi válido, porque, como o questionário era anônimo, não se sabe precisar em qual ação o efeito foi mais eficiente e em qual a eficiência foi menor.

Nem sempre a aceitação para responder ao questionário é plena nem toda entidade aceita colaborar replicando esse tipo de pesquisa. Também não se poderia fazer isso de maneira forçada, por se tratar de uma participação voluntária. Como são profissionais muito ocupados e com muitas situações complexas para resolver no dia a dia, quando são contatados, muitos até demonstram certo interesse, mas, por não ser prioridade naquele momento, acabam deixando para responder "mais tarde", o que, quase sempre, resulta em esquecimento. Todo pesquisador, quando ingressa no campo da pesquisa, já sabe que pode encontrar dificuldades e trabalhará de todas as formas para minimizá-las. Por essa razão, também foram adotadas as estratégias do *network*, pelo método bola de neve, via e-mails e rede social (Apêndice G). Trata-se de uma estratégia interessante, porquanto o profissional mobilizado, além de responder, é convidado a incentivar outros profissionais de sua rede de contatos a participarem.

Como as respostas eram anônimas, não sabemos em que percentual essa estratégia colaborou para os resultados finais da pesquisa, já que o questionário chegava ao ator convidado a participar da pesquisa via link para acessá-lo pela internet. Ou seja, não era possível saber o que cada negociador que recebeu o convite fez depois de lê-lo. O que se sabe é que o GeoIP do software que foi utilizado mostrou que

houve respostas, evidentemente partindo dos estados pesquisados, mas também de capitais como São Paulo e Rio de Janeiro, nas proximidades dos principais aeroportos internacionais do país, dando a entender que os negociadores estavam momentaneamente atuando nesses locais a interesse das suas organizações ou em deslocamento. Também foram obtidas respostas vindas da América do Norte, da Ásia, da Europa e da África, o que demonstra que esses profissionais poderiam estar a serviço no exterior, exercendo sua atividade de negociador internacional naquele instante.

Três outras situações reduziram, em parte, a amostra. A primeira é que, levando em conta os cuidados normais da pesquisa e do Comitê de Ética, o respondente era devidamente orientado sobre a pesquisa e tinha o link do Termo de Livre Consentimento e Esclarecido (Apêndice D). No final das orientações, ele tinha que marcar se aceitava ou não responder ao questionário. Se não quisesse continuar a respondê-lo, o software estava programado para encerrar a pesquisa e remetê-lo ao final da pesquisa e os agradecimentos. Em outro momento, o respondente informava há quanto tempo atuava na área. Se respondesse "nunca atuei na área", o software automaticamente remetia esse pesquisador para o final da pesquisa, e sua participação era encerrada. Isso porque a pesquisa queria ouvir quem já atuou ou atuava, no momento, na área.

Como o questionário ficou pronto e adequado para ser enviado só depois do pré-teste, isso aconteceu apenas nos meados do mês de dezembro de 2016. Considerando que esse período coincide com o início do recesso natalino e com o final de ano e que muitas organizações dão férias individuais ou coletivas aos seus colaboradores nessa época ou em janeiro, optou-se por esperar até meados de fevereiro de 2017 para receber de volta as respostas. Essa foi uma forma de dar o devido tempo para o profissional estar de volta à organização e responder ao questionário. Assim, o período de coleta foi de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017.

Sabendo-se de todas essas possíveis limitações e barreiras, redobram-se esforços para atingir o máximo de pessoas. Portanto, o retorno recebido é fruto desse esforço em várias frentes. Como resultado, a amostra final obtida e utilizada nos estudos foi de 133 respondentes, dos 170 acessos originais que iniciaram a pesquisa

(mas nem todos a completaram), considerando-se que a amostra obtida foi significativa.

Depois de aplicar os questionários, de coletar as amostras e de analisar os resultados, somaram-se com a pesquisa a opinião e a história oral de vida profissional de dois experts da área. Os entrevistados têm décadas de experiência, com atuação destacada, e ainda estão na ativa. Portanto, são negociadores internacionais que viveram décadas na área, agregando experiência profissional e acompanhando as mudanças que foram e estão ocorrendo.

5.2 Técnicas e instrumentos de coleta dos dados

Com os instrumentos utilizados e a forma adotada para coletar as respostas criou-se as condições para obter informações necessárias a essa pesquisa e para aos seus objetivos específicos.

O quadro a seguir apresenta as formas e das fontes utilizadas, visando alcançar os resultados propostos na pesquisa a partir dos objetivos específicos e como se buscou atingi-los.

Quadro 14 - Formas e fontes para alcançar os objetivos propostos

Objetivos específicos	Como atendeu a esse objetivo		
	Literatura	Questionário	Entrevista (história de vida)
a) Caracterizar o perfil geral dos profissionais negociadores que atuam nos mercados internacionais;		X	
b) Identificar as Competências em Informação aplicadas ao exercício da profissão de negociador internacional, com base na literatura pertinente;	X		X
c) Conhecer as Competências em Informação dos negociadores internacionais em atuação;		X	X
d) Propor um modelo de Competência em Informação aos negociadores internacionais baseadas na literatura e na <i>expertise</i> de atuação.		X	X

Fonte: Elaboração própria

Assim, quanto aos instrumentos e às fontes de coleta de dados, destaca-se o que segue.

5.2.1 Questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha

Traz perguntas que permitem ao respondente graduar o nível de importância de sua resposta (nível de 1 a 7), mas somente com uma alternativa de resposta por vez, comparando o que seria a plena excelência (ideal, desejado) *versus* o que acontece na prática. A ideia foi de que tais respostas atingissem o que propuseram os objetivos específicos.

A definição dos instrumentos e a opção por questionário vêm ao encontro do pensamento de Silva (2013, p.10) de que, "após definida a amostra, é necessário definir o instrumento e a estratégia de aplicação. Os instrumentos mais comuns nesse tipo de método são o questionário e a entrevista".

Antes de aplicar esse instrumento, fez-se um pré-teste com três respondentes com Doutorado para se proceder a uma análise crítica do instrumento, com a intenção de adequar o tempo disponível para a pesquisa, verificar as inconsistências nas questões e a aceitação das questões e do vocabulário adequado para a amostra, visando garantir a efetividade do instrumento.

Quanto ao questionário que foi aplicado, a maioria das perguntas era de múltipla escolha, com o uso de escalas mensuráveis. "O questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente)" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.109-10). Já no que concerne às perguntas com escalas que permitam escolher entre múltiplas opções, podem ser consideradas predominantemente "perguntas fechadas, mas apresentam uma série de respostas possíveis" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.109-10).

A escala que se utilizou nesta pesquisa é semelhante à Likert, mas não igual, sua escala vai de um (1) a sete (7) (critério utilizado no método Servqual) e pode ser comparada com o que foi realizado (real) e o que seria desejado (ideal ou aceitável). O "real" foi respondido pelos negociadores que preencherem o questionário, o "ideal" é o

máximo que a escala pode dar do desejado naquele item, e o "aceitável" foi respondido pelos profissionais experientes na área. Isso permitiu verificar se existe *gap* (lacuna) entre o real (situação atual dos negociadores), o ideal (aceitável) e a excelência (nesse caso, sempre a melhor nota possível da escala era a excelência). Afinal, ideal pressupõe ideologia ou o que seria altamente desejado, e excelência seria o suprasumo daquilo. Esse método é inspirado no modelo Servqual de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1991, 1988).

Cada escala contém sete opções de marcação. Por exemplo, o número um (1) englobou as respostas semelhantes a: "péssimo", "mínimo", "nada", "nunca", "inadequado", "muito pouco", "discordo totalmente", "ausência", e o número sete (7), respostas semelhantes a "ótimo", "máximo", "tudo", "muito adequado", "plenamente suficiente" ou "concordo totalmente". Os outros números são valores intermediários crescentes dessa escala, partindo-se do um (1) até o sete (7).

Para efeito de análise, as médias obtidas na escala podem ser consideradas como: 7 = ótimo, pleno; 6 a 6,99 = excelente; 5 a 5,99 = muito bom; 4 a 4,99 = bom; 3 a 3,99 regular; 2 a 2,99 = insuficiente; 1,01 a 1,99 Ruim; e 1 = a nada, inexistente ou péssimo.

Mas, como o importante, nesse caso, é o *gap* que gera, e ele trata da diferença entre o que deveria ser (ideal, aceitável, recomendável) e o que é de fato (real), quanto menor a diferença, melhor o resultado. Assim, um *gap* igual a 0 (zero) seria o mais recomendado, pois representaria o plenamente competente, o *gap* entre 0,1 e 1 representaria uma excelente competência com algum espaço para melhorar; se o resultado for de 1,1 a 2, será um *gap* que mostrará que a competência é muito boa, mas pode melhorar; já o *gap* de 2,1 a 3 trata de uma competência boa, mas que deve melhorar. Se o *gap* for de 3,1 a 4, significa que a competência é regular; de 4,1 a 5, a competência é insuficiente; de 5,1 a 5,99, a competência é ruim; de 6, significa que é péssimo e que não há competência para o tema em questão.

A ideia de verificar o que, atualmente, é o "real" em determinada questão e de compará-la com o que seria o ideal, o aceitável e a excelência, detectando a lacuna existente para se chegar a isso, vem de metodologias já utilizadas de forma diferenciada por outras ciências. Por exemplo, na Economia, há um hiato entre o produto interno bruto (PIB) potencial e o real. Na área de marketing de serviços, mede-

se o *gap* dos serviços de qualidade do marketing pelo modelo SERVQUAL entre o ideal que deveria ser prestado e o que o consumidor percebeu (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991, 1988).

Para que o **questionário** fosse respondido pela internet, tinha-se a opção dos programas Google docs e Qualtrics (<https://www.qualtrics.com/>). Depois de montar o questionário no Qualtrics, percebeu-se que ele ficou adequado ao que se queria da pesquisa, porquanto possibilitou respostas via internet, a geração de *link* de acesso e opções dinâmicas de escolhas e ações durante as respostas. Esse software permite também que o questionário seja respondido tanto por computador quanto por *tablet* ou por celular (*smartphone*).

Depois de o questionário ter sido desenvolvido no Software Qualtrics, fizeram-se os pré-testes e emitiram-se os convites com o *link* da referida pesquisa, para o público potencial, tanto por rede social quanto por e-mail. (roteiro do questionário disponível no Apêndice B).

5.2.2 Entrevista não padronizada ou não estruturada

A entrevista foi realizada com dois profissionais que contaram suas experiências na área e, de uma forma ou de outra, contribuíram com a formação e a atuação profissional dos atuais ou futuros negociadores internacionais, visando, especialmente, ser competentes em informação.

Quanto à **entrevista**, considerou-se esta definição de Prodanov e Freitas (2013, p.107): "A entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema." No que diz respeito à sua estrutura, optou-se pela não estruturada (ou semiestruturada), em que "não existe rigidez de roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões e tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Em geral, as perguntas são abertas".

Neste estudo, adotamos para a entrevista a técnica de *storytelling*, que faz parte do método da história oral e limita-se à parte da história da vida profissional. O método

de história de vida, segundo Davis (2010) e Silva (2002), é conhecido também como pequena biografia, ou, ainda, história oral. Nesse caso, a história de vida (pequena biografia oral) se limitou ao campo profissional, sem envolver o todo do sujeito pesquisado. Relata a história de vida profissional e teve como critério elencar alguém que tenha décadas de atuação em Negociações Internacionais, tenha atuado em diversos mercados no exterior (diversidade de países e culturas) e que esteja disposto a contar sua trajetória profissional e dar dicas e contribuições para os novos profissionais que estão entrando no mercado.

A importância do uso de história de vida profissional tem respaldo no que Davis (2010) e Silva (2002) escrevem, ou seja, de que é preciso entender bem mais a evolução histórica das organizações e das pessoas (comportamento, experiências vividas) e o ecossistema em que as organizações e as pessoas estão envolvidas atualmente. Os autores partem do princípio de que o futuro tende a ter várias situações semelhantes às do passado, numa possível nova conjuntura (mudança) de leis, natureza, comportamento e cultura. Assim, o futuro não é espelho de repetições do passado, mas é indicativo muito relevante, pois deixa dicas e lições de experiências vividas e de histórias de vida. Essas situações ensinam muito, mas não podem nos prender no passado.

De forma mais detalhada, trata-se de história de vida e da história oral e do *storytelling*. Essas são formas de se reconstituírem períodos ou eventos históricos ou algo relevante para determinada comunidade e que não se deve perder. Para isso, procuram-se pessoas envolvidas para fazerem seus relatos (MARCONI; LAKATOS, 2011). Em termos conceituais, define-se história de vida, *storytelling* e história oral da seguinte forma, respectivamente:

A **história de vida** refere-se a uma narração em torno de determinados fatos ou fenômenos, nos quais se evidenciam valores e padrões culturais. É uma técnica de coleta que pode complementar dados já levantados. Consiste em um modo de interpretar e reinterpretar os eventos, para melhor compreender as ações, os conceitos e os valores adotados pelo grupo ou indivíduo em pauta. [...]. A História de Vida pode favorecer o surgimento de novas questões e conseguir mais detalhes. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.282)

Já o *storytelling* é um termo inglês que, traduzido, corresponde à narrativa ou à história. Trata-se de um dos métodos mais antigos de se transmitir conhecimento de geração para geração, praticada, especialmente, no Oriente pelos chamados mestres e seus discípulos. Também representa a forma como tecemos opiniões sobre alguns fatos quando levamos em conta histórias que nos são apresentadas. Trata-se da capacidade que se tem de destacar e contar histórias relevantes. "**Tell a story**" que, traduzido, significa 'contar uma história', e **storyteller** significa 'contador de histórias' (BRUSAMOLIN, 2008; 2011; SIGNIFICADOS, 2015), uma técnica utilizada nas organizações para a contação de histórias (de vida profissional) e uma forma de compartilhar conhecimentos. Essa técnica é muito utilizada quando se trabalha com Gestão do Conhecimento.

O negociador é um gestor dos projetos negociais da organização. Portanto, para Brusamolin (2011), se o gestor e/ou negociador internacional tiver sua base de formação, informação e conhecimento respaldado, entre outros, no acesso a histórias de outros negociadores, já narradas ou a narrar, pode contribuir para o sucesso desse novo negociador, pois enriquecerá sua carreira inicial com informações úteis e experiências vividas. "As histórias narradas em projetos merecem ser registradas, pois são ricas em aprendizado [...] Vários autores indicam as narrativas de histórias para a captura e o compartilhamento de conhecimentos complexos e, por isso, difíceis de serem externalizados ou comunicados" (BRUSAMOLIN, 2011, p. 19-20).

Já a história oral

investiga os fatos e os acontecimentos registrados na memória de pessoas de destaque na comunidade. É uma técnica de coleta de dados bem ampla. A História Oral preocupa-se com o que é importante e significativo para compreensão de determinada sociedade. Esse levantamento, realizado por meios mecânicos ou manuais, tem como finalidade preservar as fontes pessoais, obtendo dados que podem preencher lacunas em documentos escritos, [...]. Tudo o que se pode coletar sobre o passado de certos indivíduos, suas opiniões e maneiras de pensar e agir, procurando captar principalmente dados desconhecidos. Na seleção dos entrevistados deve-se escolher, primeiro, os mais idosos por que vivenciaram fatos do passado (antes que desapareçam) e profissionais especializados em determinado assunto. De acordo com o tipo de entrevista, a História Oral pode ser classificada como: a) **biográfica** - quando o indivíduo exerce papel

importante na vida da comunidade; b) **temática** - quando a pessoa tiver participação restrita na sociedade. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 284)

Nesta pesquisa, foi adotada a técnica de *storytelling*, que faz parte do método da história oral e limita-se à parte da história da vida profissional. Não é uma biografia do cidadão, porque não conta a vida de alguém fora da profissão, tampouco um coletivo da chamada história de vida, visto que, nessa profissão, existe muito do trabalho individual também presente e, dificilmente, os coletivos são permanentes.

Um sujeito que tem rica história de vida pessoal e profissional é o que Lèvy (2004) denomina de sujeito do conhecimento. Para o autor, o sujeito do conhecimento acaba por ser uma enciclopédia. Seu conhecimento se transforma em conhecimento de vida, conhecimento vivo, em que ele é o que sabe desse conhecimento. Assim, ouvir e explicitar relatos de vida profissional é uma das formas de garantir que o conhecimento implícito criado com a prática do exercício da profissão seja registrado e possa ser mais difundido. Isso se justifica porque, se não houver registro explicitado, corre-se o risco de a aprendizagem profissional de alguém que aprendeu muito com o exercício da profissão ser perdido. Seria uma importante contribuição para a formação profissional e cidadã que se perderia.

A escolha de dois negociadores internacionais com experiência ampla em negociação, com uma história de vida profissional para relatar, faz parte da estratégia de busca de probabilidades e valores do que é relevante para algo. Nesse caso, o que esses passaram, aprenderam e ainda aprendem exercendo a profissão pode servir de orientação para os futuros profissionais e para os atuais. Eles também dirão, segundo a sua experiência, o que é aceitável para o profissional ser competente em informação.

Ao serem entrevistados, os negociadores tiveram acesso ao Termo de Livre Consentimento e Esclarecido (Apêndice E), e como houve concordância, as entrevistas foram gravadas e, depois, as partes que interessavam diretamente a esta pesquisa foram aqui escritas ou transcritas. Sempre que era possível um texto fluente, mantinha-se a transcrição. No restante, o autor optava por descrever ou relatar o que ouvira do entrevistado. Segundo Marcuschi e Dionísio (p. 22), nessa parte da entrevista, não se adotou a transcrição, mas a escrita, porque, segundo os autores, "a transcrição de um texto falado, [...] tudo o que é produzido ao longo do tempo permanece." Enquanto que,

na "escrita", só permanece "o que o autor quer. Ele pode rever, selecionar outros itens lexicais, mudar a estrutura, cuidar do estilo etc".

Assim, pôde-se extrair uma síntese da história de vida profissional dos entrevistados e suas contribuições para enriquecer os resultados desta tese.

Para elaborar o questionário (Apêndice B) e o roteiro da entrevista (Apêndice C), levou-se em conta o que apontava o aporte teórico estudado e optou-se pelo modelo de Bruce (1997) sobre Competência em Informação, que a autora apresenta por meio de sete categorias, das quais se retiraram as subcategorias e, a partir delas, elaboraram-se os indicadores que estão disponíveis no Apêndice A.

Quadro 13 - As categorias e as subcategorias de Competência em Informação baseadas em Bruce (1997)

Categorias	Subcategorias
1 - A concepção da tecnologia da informação	Subcategoria A - A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável; Subcategoria B - A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável.
2 - A concepção de fontes de informação	Subcategoria A - Conhecer as fontes de informação e suas estruturas; Subcategoria B - Conhecer as fontes de informação e as usar independentemente; Subcategoria C - Conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil, independentemente de um intermediário ou através dele.
3 - A concepção do processo de informação	Subcategoria A - Falta de conhecimento Subcategoria B - Implementação do processo Subcategoria C - Resultado do experiência
4 - A concepção do controle da informação	Subcategoria A - A Competência em Informação é vista como o controle da informação através de arquivamento manual; Subcategoria B - A Competência em Informação é vista como o controle da informação utilizando o cérebro humano; Subcategoria C - A Competência em Informação é vista como o controle da informação através do uso de bancos de dados eletrônicos.
5 - A concepção da construção do conhecimento	Subcategoria A - Construção da base de conhecimento Subcategoria B - Análise crítica Subcategoria C - Desafios resultantes da tecnologia da informação
6 - A concepção da expansão do conhecimento	Subcategoria A - Base de conhecimento aprimorada Subcategoria B - Intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento Subcategoria C - Papel periférico da tecnologia
7 - A concepção da sabedoria	Subcategoria A - Base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças Subcategoria B - Uso sábio da informação Subcategoria C - Papel periférico da tecnologia

Fonte: Adaptado de Bruce (1997, 2003, 2016)

Como demonstrado na fundamentação teórica, Bruce (1997) tem uma variação de categoria por categoria. Ela chama de "Subcategorias", "Elementos", "Partes Principais" ou "Áreas" o que aqui se convencionou chamar de subcategorias. Bruce (1997) apresenta sete categorias e 20 subcategorias. Os indicadores (perguntas) foram desenvolvidos levando em conta essas categorias e subcategorias, uma vez que eles devem estar de acordo com o que se pretende para cada subcategoria. Esses indicadores encontram-se no Apêndice A.

Neste estudo, também se recorreu a publicações sobre os assuntos aqui discutidos e a plataformas que dispõem de dados oficiais das áreas de interesse e que possam contribuir, de alguma forma, com o estudo.

5.2.3 Aprimoramento resultante do pré-teste

O pré-teste do questionário foi realizado com três pessoas - três doutores pesquisadores visando ajustar a pesquisa. Foram muitas e relevantes as contribuições do pré-testes e acatadas para melhorar o questionário e a pesquisa. A seguir, apresenta-se um exemplo de colaboração de cada um dos partícipes que contribuíram para melhorar a pesquisa:

- **Feedback do pré-teste 1** (Doutor em Desenvolvimento, cursou Especialização em Comércio Exterior, Graduação em Economia e é pesquisador da área):

- Sugeriu relevantes mudanças que foram acatadas. Inclusive informou que uma das perguntas sobre tecnologia estava confusa e que seria interessante ajustar para torná-la mais clara;

- **Feedback do Pré-teste 2** (Doutor em Desenvolvimento, tem especialização em marketing, graduação em Marketing):

- Teceu relevantes contribuições que foram atendidas. Dentre elas, sugeriu mudanças visando diminuir a quantidade de perguntas mas, ao mesmo tempo, alertou que "deve cuidar para não suprimir itens importantes que possam

prejudicar a tua investigação. O questionário está legal e essa tecnologia de respostas é muito interessante.";

- **Feedback do Pré-teste 3** (Doutora em Administração, graduação em Administração - Habilitação Comércio Exterior, pesquisadora na área):

- Sugeriu relevantes contribuições que foram aceitas. Dentre elas sugeriu que o questionário não devesse excluir quem é professor ou pesquisador na área internacional pois esses de algum modo também atuam nela. Inclusive muitos profissionais da área no mercado também são professores e vice-versa.

5.3 Definição do Método do Estudo

Com base nas informações sobre os passos de realização da pesquisa, inferimos que se caracteriza, sob o ponto de vista metodológico, como pesquisa de levantamento ou *survey*, assim como pela metodologia de história oral. Ao empregar o método *survey*, o pesquisador poderá obter dados que dificilmente seriam extraídos por meio de outro método de forma científica. A adoção desse método é frequente nas áreas de marketing e de ciências sociais e humanas, conforme Silva (2013). Quando é aplicado corretamente, é considerado como de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, de seus sentimentos, de sua saúde, planos, crenças e fundo social, educacional e financeiro, atinge objetivos científicos satisfatoriamente.

Quanto ao método de abordagem, esta pesquisa é de natureza descritiva, visto que visa descrever algo especificamente. Segundo Pacheco Jr. e Pereira e Pereira (2007, p. 55), o método descritivo envolve o processo de raciocínio, cuja premissa de partida é de entender que "os fenômenos, para serem compreendidos em suas especificidades, devem ser objetos de estudo, com a subsequente descrição para possibilitar o conhecimento em relação aos elementos envolvidos e respectivos relacionamentos."

Considerando o que afirma Vergara (2006, p.46), podemos contextualizar esta pesquisa partindo de "dois critérios básicos: a) quanto aos fins; e b) quanto aos meios".

Quanto aos fins, pode ser:

- *descritiva*: a que descreve a situação de cada área e os resultados obtidos pela pesquisa. Segundo Roesch (1999, p. 37), as “pesquisas de caráter descritivo [...] procuram fatos descritivos e buscam a informação necessária para a ação ou predição”;
- *exploratória*: traz novas contribuições para a área;
- *aplicada*: por meio de uma situação concreta e verificada, propôs algo novo, para contribuir com a área, numa relação integrada entre a teoria e a prática. O estudo considerou a questão prática e o "desenvolvimento teórico no contexto do objeto de estudo" (PACHECO JR.; PEREIRA; PEREIRA, 2007, p.10).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que se aplicou questionário e se fez entrevista. Também é uma pesquisa bibliográfica, pois se utilizou a literatura para a pesquisa e se empregaram recursos da pesquisa telematizada na pesquisa de campo. Trata-se de uma pesquisa telematizada, porque foram empregados recursos da pesquisa via internet, como: e-mail, software, rede social virtual. Moresi (2003, p. 10) assevera que a "pesquisa telematizada busca informações em meios que combinam o uso do computador e as telecomunicações."

Foi aplicado um questionário de pesquisa com os negociadores internacionais, via software Qualtrics, pela internet. Aos entrevistados os contatos iniciais também foram feitos utilizando recursos da internet e, depois, contatos diretos. Logo tratou-se de pesquisa aplicada aos sujeitos e/ou aos agentes da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa são os negociadores internacionais que atuam nos mercados internacionais. Nesse caso, esta pesquisa também apresenta algumas características que podem, de certo modo, enquadrá-la como indutivo parcial e dedutivo parcial. O indutivo parcial se justifica porque ouvimos um grupo de pessoas (amostra). Essa amostra representa e responde o que se quer saber sobre o todo. Também é, em parte, dedutiva, porque considera as observações teóricas e as publicações que defendem, de forma mais generalista, um ponto de vista sobre alguns assuntos e se deduz que, mesmo parcialmente, isso se aplica aos casos específicos (MARCONI; LAKATOS, 2011; GIL, 1996; VERGARA, 2006). Mas sempre se considera o fato de que, na Ciência, apesar de os resultados poderem ser incompletos e falíveis, podem dar importantes indicativos

e contribuições.

Ainda quanto ao método baseado em Marconi, Lakatos (2011) e Vergara (2006), podemos considerar que é de natureza qualiquantitativa - o chamado método misto (qualitativo e quantitativo) - porque recorre aos métodos quantitativos para a análise, mas não se limita a isso e introduz também, ao longo de todo o estudo, a análise qualitativa (MARCONI; LAKATOS, 2011; VERGARA, 2006).

5.4 Procedimentos de análise

Depois de coletados os dados e as informações nas fontes de pesquisa apresentadas neste trabalho (agentes de pesquisa, bibliografias, sites etc.) e outras fontes que se agregaram ao processo, quando necessário, traçou-se comparações e cruzou-se informações para verificar se os resultados estavam de acordo com o proposto e quais as contribuições que o estudo trouxe.

Os dados coletados foram tratados para gerar informações, analisados e descritos no trabalho, utilizando-se a redação, quadros, ilustrações, tabelas, gráficos, que foram explicados, e outras ferramentas pertinentes a cada caso. Os resultados dos questionários foram analisados nos software Excel e SPSS. A abordagem teve método estatístico simples e envolveu a mensuração de escalas e *Gap*.

Os resultados apurados em cada categoria foram analisados e fundamentados no modelo de Bruce (1997). Assim, para cada categoria, foi apresentada uma ilustração dos resultados obtidos que, quando comparados com o que propunha Bruce (1997), confirmaram se os profissionais poderiam ser considerados competentes em informação.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo permitiram verificar como a Competência em Informação se apresenta na atuação dos profissionais negociadores internacionais, mediante a aplicação de questionário com perguntas buscando respostas. Afinal, como diz Bachelard (1996), "conhecimento é resposta a uma pergunta. Se não há pergunta, não pode haver conhecimento científico."

A pesquisa feita e seus resultados aqui apresentados não tem a pretensão de dar respostas definitivas, mas sim fazer o que Lousada e Valentim (2012) afirmam, ou seja, que o processo de informar-se "tem por finalidade reduzir a incerteza e gerar novo conhecimento" Para isso os dados aqui apurados tem valores atribuídos pelo sujeito mediante significado e interação social que gera a informação. E segundo Clarke e Rollo (2001) e Pacheco e Valentim (2010) esses dados agregados quando processados levam a informação, se interpretados levam ao conhecimento explícito, se pensados levam ao conhecimento tácito e se significados pode levar a insights e finalmente a sabedoria. De certo modo é a mesma lógica que segue o modelo de Bruce (1997).

Essa busca tem que ser autêntica, ética e transparente, especialmente se a informação obtida seja o que Almeida Jr (2009), afirma que normalmente ela é: geradora de conflitos e contradições que muda e transforma o conhecimento, que muitas vezes ao invés de reduzir incertezas elimina certezas, questionando a informação e até a contradizendo. Informação obtida como algo novo, novidade e que reconstrói certezas momentâneas e mutáveis. Informação como o desconhecido ou algo que ainda não sabemos ou efêmera que pode servir apenas para aquele momento ou condição específica. A informação como algo que nos aproxima, mas nunca nos dá certeza absoluta, constante e permanente.

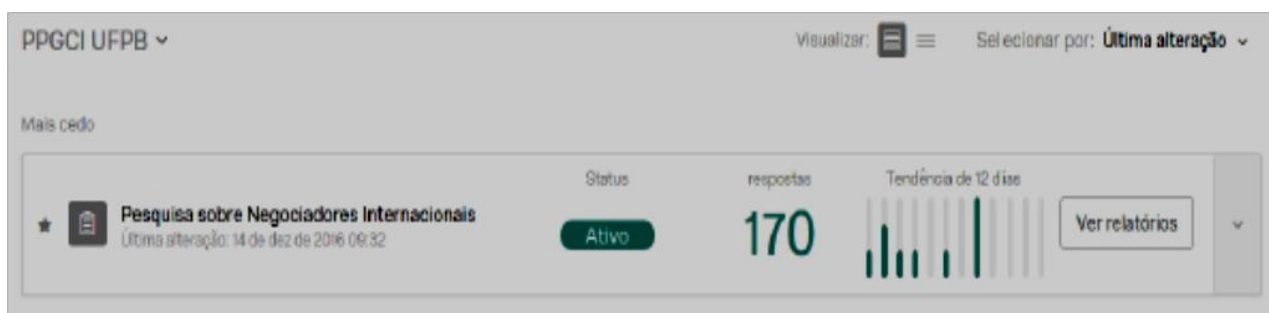
É o que buscamos nessa tese: trazer contribuições mesmo que não sejam permanentes, absolutas e constantes.

Na presente seção e nas próximas, no momento que nos referirmos a palavra "negociador", "negociadores", "respondentes" ou "pesquisados" estamos nos referindo aos negociadores internacionais que responderam o questionário dessa pesquisa. E quando nos referirmos a palavra "*experts*", estamos nos referindo aos entrevistados.

6.1 Resultados preliminares

Como foi relatado na seção sobre os procedimentos metodológicos, o período da coleta de dados online foi de quase dois meses e meio. Pelo software, pode-se observar que 170 pessoas acessaram o link do questionário para visualizar, entraram nele, leram os procedimentos iniciais e decidiram se responderiam ao questionário.

Figura 26 - Visualização do resultado global dos acessos à pesquisa



Fonte: Qualtrics (2017)

A primeira etapa do questionário orientava o respondente sobre a finalidade da pesquisa e os procedimentos éticos. Em seguida, ele precisava escolher entre concordar e não concordar em responder. Depois de ler as instruções iniciais, 165 atores concordaram em continuar respondendo. Já os que não concordaram foram automaticamente remetidos pelo software no final da pesquisa e encerraram sua participação. Como o respondente era livre para não continuar na pesquisa e por razões de falha de conexão na internet e outros motivos que não se sabe ao certo, houve outros casos de desistência ou de questionários respondidos de forma incompleta. A seguir, visualizam-se as validações e as saídas da pesquisa.

Figura 27 - Demonstrativo do processo de coleta da pesquisa

Acessos	Orientações Iniciais e TLCE		Sexo		Estado Civil		Faixa de Idade		Estado/Região de Atuação		Tempo de Atuação na Área		Outras Caracterizações	Categorias	Encerramento
170	→ Total	170	→ Total	165	→ Total	164	→ Total	164	→ Total	164	→ Total	164	→ Principais	→ Categoria 1	Agrade- cimentos e Fim da Pesquisa
	Concordou	165	Masculino	97	Solteiro	82	Até 25 anos	32	Paraíba	32	Menos de 1 Ano	13	Áreas de Atuação	Categoria 2	
	Não Concordou*	4	Feminino	66	Casados	75	De 25 até 40 anos	91	Pernambuco	7	De 1 até 5 Anos	28	Escolaridade	Categoria 3	
	Ausente	1	Ausente	2	Outros	6	De 40 anos até 60 anos	35	Rio Grande do Sul	53	De 5 até 10 Anos	43	Área de	Categoria 4	
					Ausência	1	Acima de 60 anos	5	Santa Catarina	43	De 10 até 20 Anos	24	Formação	Categoria 5	
		Saiu 5		Saiu 1			Ausência	1	Outros	29	Acima de 20 Anos	17	Titulação que se	Categoria 6	
									Nordeste (PB+PE)	39	Já atuei, não atuo mais	9	Apresenta no	Categoria 7	
									Sul (RS+SC)	96	Nunca Atuei na Área*	30	Mercado		
									Outros	29					
											Saiu 30			Saiu 1	

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Nota: Se o respondente escolhesse a opção "Li e não concordo em responder", logo no início da pesquisa ou quando fosse indicado o tempo de atuação na área, se ele optasse por "nunca atuou na área" (e que na Figura 27 está destacada com um asterisco "*"), o software o remetia para o final da pesquisa, agradecia e a encerrava. O item "nunca atuei na área" foi o que apresentou o maior número de exclusão de respondentes. Nesse item, foram excluídos 30 respondentes.

Ocorreu apenas um caso de um respondente que saiu já logo na primeira pergunta, não respondendo as demais perguntas. Assim, após esses filtros iniciais, restaram na amostra dessa pesquisa 134 negociadores internacionais. Ainda teve um caso, de um respondente que foi retirado da amostra validada por que ele respondeu seu questionário apenas até a Categoria 1. Isso foi feito, pois o bom senso do critério estatístico recomenda que quando o volume de respostas do respondente é significativamente pequeno comparado ao que ele deixou sem responder não se deve nem mesmo adotar critérios de ajustes como uso de média ou tendência de respostas, fato apenas aceito quando são situações evidentes de um determinado tipo de resposta e situações pontuais como, por exemplo, algum esquecimento de responder determinada questão, ou porque se deixou em branco significa que aquele item não faz parte de seu contexto de atuação, ou porque em branco equivale que responde considera aquilo insignificante (sem valor) para ele. Assim restaram e foram validados 133 questionários respondidos.

Observou-se que alguns dos respondentes não atuam em um dos quatro estados inicialmente pesquisados. Isso pode ter ocorrido decorrente da rede de contatos ter sido acionada e essa ter indicado a pesquisa também para conhecidos de outros estados. Dos 133 questionários validados, 8 (oito) respondentes (6%) se enquadravam nessa situação. Isso, no entanto, não invalida as respostas tendo em vista que o recorte dos quatro estados era por uma questão de capacidade operacional de viabilizar a pesquisa e não por que queria diferenciar esses estados do restante do país.

Assim, os dados apresentados a seguir estão relacionados ao questionário aplicado aos 133 respondentes validados na pesquisa.

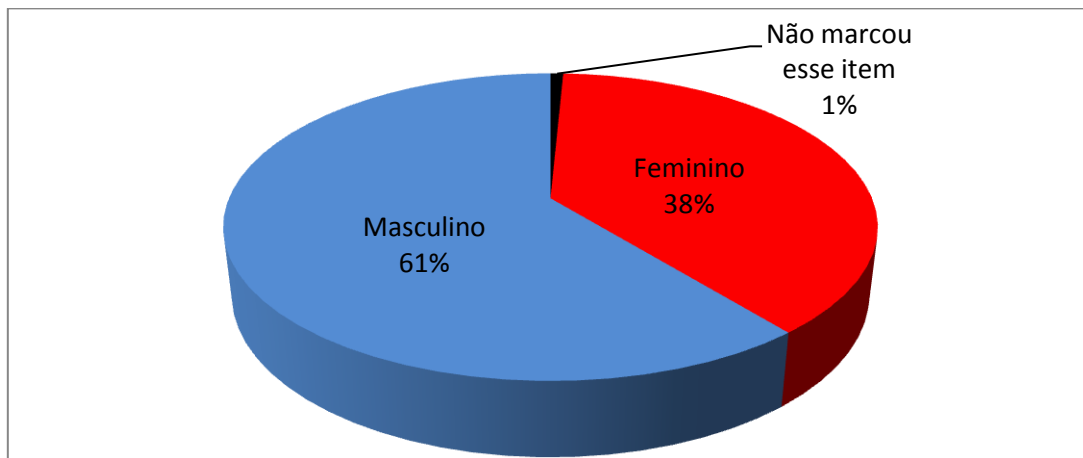
6.2 Caracterização dos negociadores internacionais

A seguir o resultado da pesquisa sobre a caracterização dos negociadores internacionais pesquisados e mediante as variáveis verificadas.

6.2.1 Sexo

As primeiras perguntas do questionário tinham relação com o perfil do negociador internacional pesquisado, e a primeira perguntava foi sobre seu sexo.

Gráfico 1 - Sexo dos negociadores internacionais pesquisados



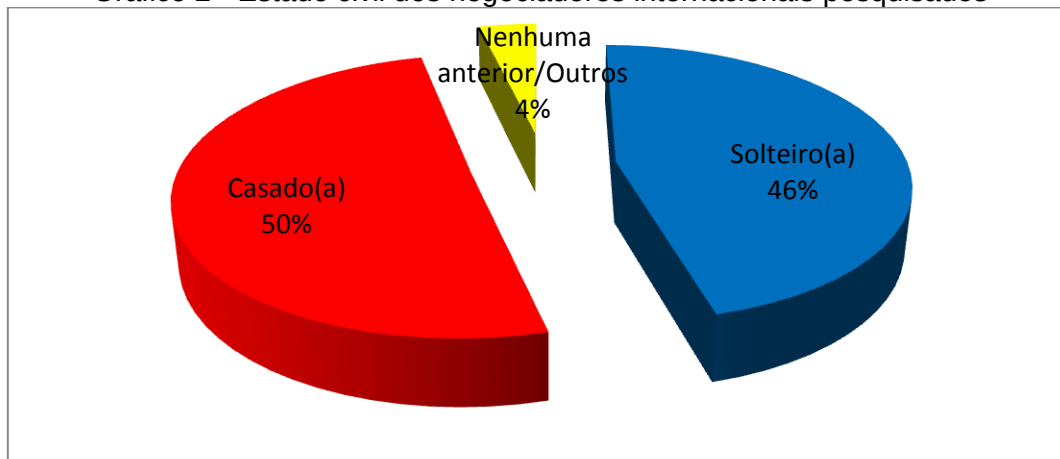
Fonte: Pesquisa de campo (2017)

No total dos participantes, predominou o sexo masculino (81 respondentes), embora a participação das mulheres (51 respondentes) tenha sido relevante. Uma pessoa não marcou essa questão. A predominância do sexo masculino se justifica porque a profissão que exercem ainda exige que se fique longe de casa por muitos dias repetidas vezes, o que, para as mulheres que têm filhos pequenos é mais difícil de fazer. Também se sabe que, em várias regiões e países, ainda não está superada a questão cultural que restringe a atuação feminina na linha de frente de áreas importantes, como são as Negociações Internacionais, devido à cultura predominantemente masculina. Inclusive essa questão de países de cultura de predomínio masculino ou feminino foi objeto de estudo de Hofstede (2003). Porém, apesar de o número de mulheres ainda não estar em quantidade equilibrada com a de homens nessa profissão, a tendência é de que haja cada vez mais equilíbrio e cresça a participação das mulheres nessa profissão, porquanto elas estão cada vez mais independentes, com menos filhos ou os tendo mais tarde, e os problemas culturais aos poucos vão sendo superados.

6.2.2 Estado civil

No que diz respeito ao estado civil dos participantes, houve certo equilíbrio entre casados (67) e solteiros (61), e cinco entrevistados marcaram a opção "outros".

Gráfico 2 - Estado civil dos negociadores internacionais pesquisados



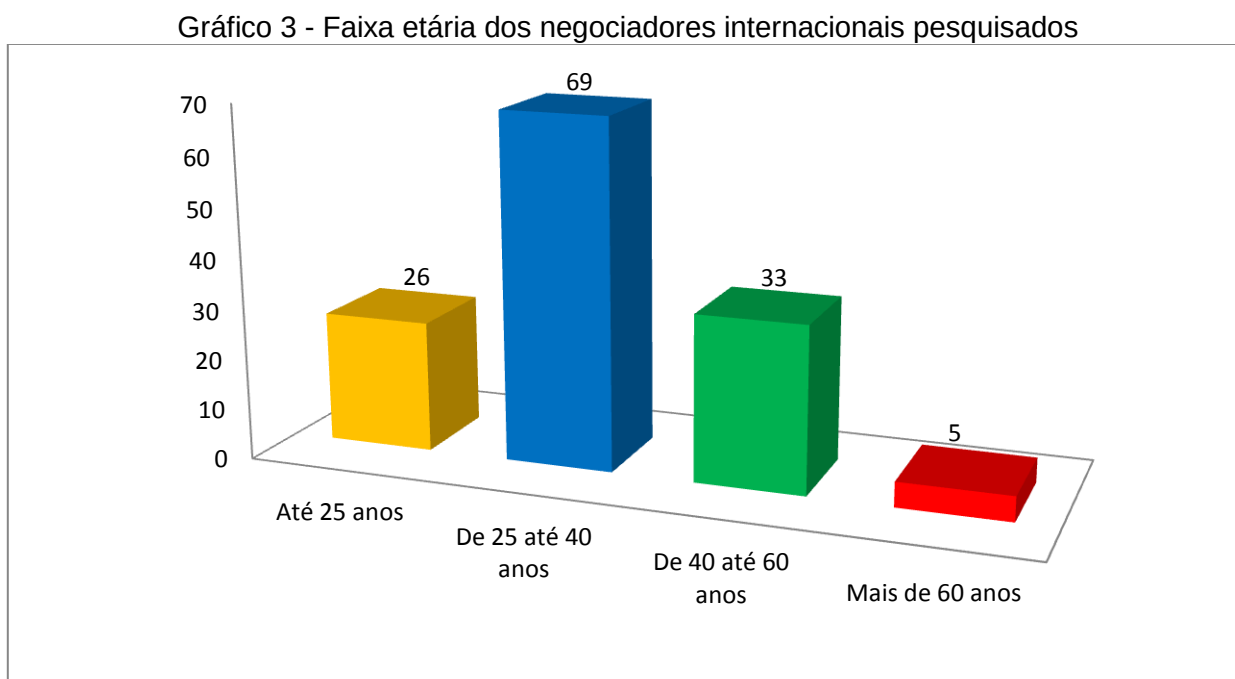
Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Nessa questão, sempre é importante retomar o que Behrends (2006) fala sobre a importância de uma estável *"estrutura familiar que possibilite se ausentar do país"*. E se o negociador for casado e tiver filhos pequenos, dependerá muito de quem está próximo familiarmente (especialmente o cônjuge) para lhe dar cobertura, suporte, condições e tranquilidade, caso tenha que se ausentar para viagens internacionais, pois ele só poderá atuar com tranquilidade se souber que, "em casa, está tudo bem e sob controle". Dito de outra forma, se o profissional é casado, mas suas questões familiares não estão bem resolvidas, ele tende a viajar preocupado, não pode se ausentar para longe nem por muito tempo, conseqüentemente, em algum momento, sua atuação como negociador internacional será prejudicada. Se essas questões familiares não se resolverem, terá que trocar essa profissão por uma que exija menos que se ausente de casa. Supõe-se que isso explica parte do fato de que praticamente a metade (46%) dos seus profissionais que atuam na área informaram que são solteiros. As outras explicações para o alto número de solteiros pode ser o crescente ingresso de jovens

nesse mercado promissor e o fato de as pessoas estarem deixando o casamento para mais tarde.

6.2.3 Idade

Quanto à idade dos negociadores internacionais ouvidos, predominou a faixa etária de 25 a 40 anos (51,9%), ou seja, um perfil de um profissional com uma idade em que já está normalmente formado na graduação e já conta com alguma experiência na área. A segunda opção ficou com o público mais experiente, de 40 a 60 anos (24,8%); seguido do público mais jovem, de até 25 anos (19,5%), e, finalmente, os acima de 60 anos, com 3,8%, como mostra o gráfico 3:



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Trata-se de uma área que valoriza a experiência, porquanto os que têm de 40 a 60 anos representam um quarto dos que atuam. Paralelamente a isso, está formando pessoas em maior quantidade (jovens), que estão ingressando nesse mercado e hoje

representam um quinto dos profissionais da área. Ainda teve a participação do público que está acima de 60 anos de idade (3,8%), o que denota que é uma profissão com espaço para os mais experientes atuarem. Mas, naturalmente, com essa idade, muitos optam por se aposentar ou deixar de exercer uma profissão que exija deslocamentos (viagens internacionais) constantes.

Essa é, portanto, uma profissão com as faixas etárias bem distribuídas, que valoriza a experiência e tem dado espaço para os jovens profissionais.

6.2.4 Local de atuação

O próximo passo consistiu em verificar em qual estado o negociador atua ou já atuou mais intensamente, prestando serviços relacionados às Negociações Internacionais. Foram dadas aos respondentes apenas quatro opções de estados (Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Santa Catarina) e uma quinta opção - "Outros" (nunca atuou nesses estados mencionados, atuo em outro lugar). Então, quanto ao estado de atuação dos negociadores, o resultado foi este:

Tabela 2 - Estado onde atuam ou já atuaram os negociadores internacionais pesquisados

Estados/Região de Atuação	Respondentes	Porcentagem
Paraíba	31	23,3%
Pernambuco	5	3,8%
Total dos dois estados do Nordeste	36	27,1%
Rio Grande do Sul	46	34,6%
Santa Catarina	43	32,3%
Total dos dois estados do Sul	89	66,9%
Outros (não atuo/não atuei nesses estados)	8	6,0%
Total	133	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Dos respondentes, 46 (35%) afirmaram que atuam no Rio Grande do Sul; 43 (32%), em Santa Catarina; 31 (23%), na Paraíba; 8 (6%), em outros locais; e 5 (4%), em Pernambuco. Os respondentes que disseram que atuam em outros locais foram validados para a pesquisa por razões já explicadas, pois a amostra visava ouvir negociadores internacionais brasileiros, e o estabelecimento dos quatro estados foi por

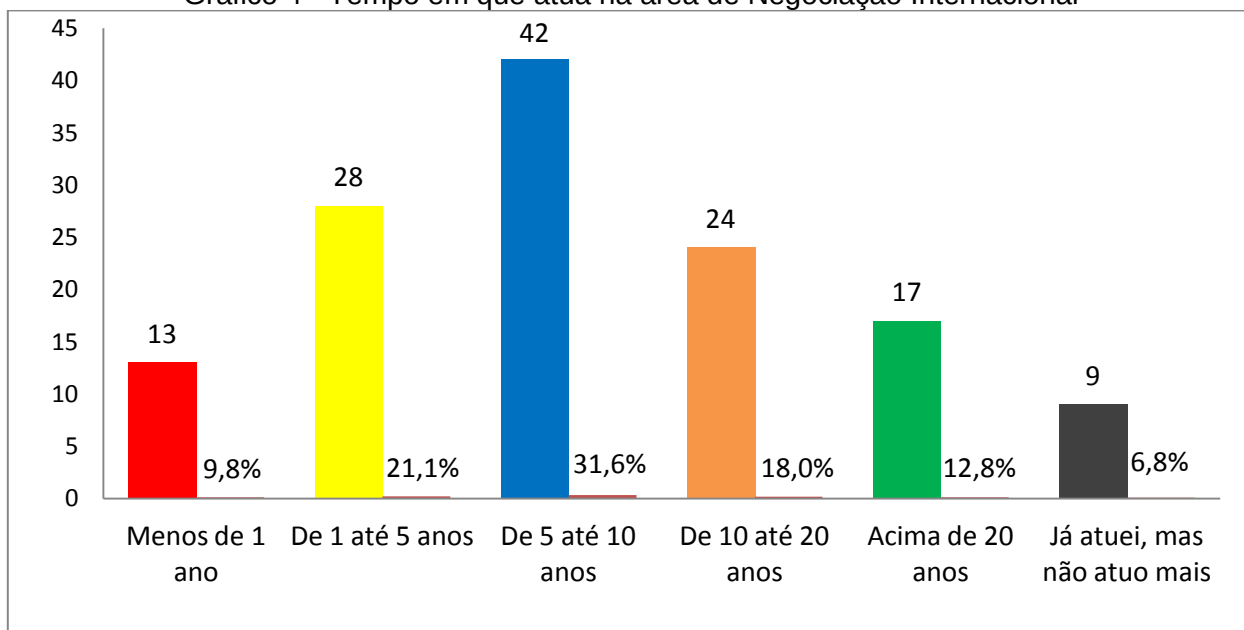
questões de limitações físicas e temporais para viabilizar a pesquisa, e não, porque não se poderiam ouvir outros. Isso ocorreu pelo fato de a rede de contatos acionada ter convidado negociadores conhecidos a responder, o que incluiu pessoas de outras regiões e porque as empresas contatadas, mesmo com unidades nos estados afins, muitas vezes, têm seus departamentos de Negociações Internacionais ou seus representantes na área centralizados em outros estados.

Nesta pesquisa, os dois estados do Sul representaram 67% dos pesquisados, os dois do Nordeste, 27% dos pesquisados, 6% são de outras localidades do Brasil. Esse predomínio do Sul se justifica por essa região já ter uma tradição nessa área, enquanto o Nordeste ainda é emergente em termos de atividades de Negociação Internacional. Isso confirma certa sintonia com o número de exportadores e importadores apresentados antes, segundo dados do MDIC (2015), que apontam que os dois estados do Sul detêm 85,3% dos CNPJs/CPFs exportadores ou importadores, e os dois estados do Nordeste, 14,7% dos CNPJs/CPFs exportadores e importadores do total dos quatro estados amostrados. Apesar de representar bem menos, em termos de CNPJ, o Nordeste gerou um percentual significativo de amostras.

6.2.5 Tempo de experiência em que atua na área

A próxima pergunta foi sobre o tempo em que os respondentes atuam na área que envolve negociações internacionais. Os anos de atuação sempre são relevantes na vida de um profissional por causa da experiência, porque ele pode apreender mais e se aperfeiçoar. Afinal, como disse Beira (2009), inspirado em Polanyi, *"as competências práticas e a experiência prática contém muito mais informações do que aquelas que as pessoas que possuem esse conhecimento de perito conseguem dizer"*. A pesquisa em questão demonstrou os resultados que seguem quanto à experiência dos pesquisados.

Gráfico 4 - Tempo em que atua na área de Negociação Internacional



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Vimos que a maioria dos respondentes já tem alguma experiência na área, e os que não tinham ou nunca haviam atuado na área - 30 respondentes - por não terem atuado, não estão contemplados nela, pois o objetivo era de obter respostas de quem já atuou de alguma forma na área. Assim, como já dito, essa amostra engloba apenas os 133 respondentes que já atuaram na área. Desses, arredondando, pode-se dizer que 32% têm de cinco a dez anos de experiência na área; 21%, de um a cinco; 18%, de dez a vinte; 13%, acima de 20 anos; 10%, menos de um ano de experiência, ou seja, estão no início de suas carreiras. Já 7% não atuam mais, provavelmente porque migraram para outra área ou se aposentaram.

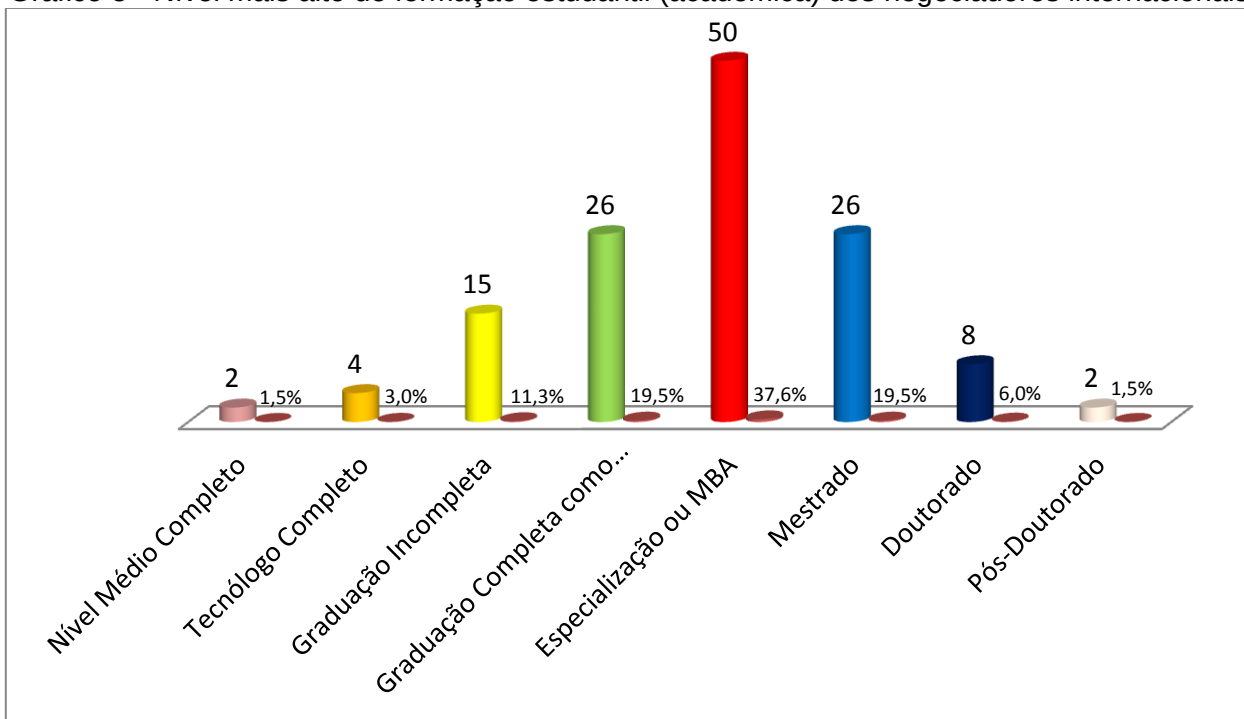
Considerando que cinco anos de atuação em uma profissão já é uma experiência significativa, que pode ter acumulado muitos aprendizados, podemos afirmar que mais de 60% dos profissionais da área têm vasta experiência, e mais de 20% já estão consolidando sua experiência (de um a cinco anos de atuação). Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é adquirido com experiências, com tentativa e erro, geração de modelos mentais e interações, em que se aprende com os outros, especialmente em conjunto, agindo e interagindo no exercício prático das atividades. Apenas 10% ainda são considerados pouco experientes na área (menos de um ano

atuando na profissão).Mostra também que quem ingressa na área tende a ficar por mais anos, fazer carreira nela.

6.2.6 Nível de qualificação

O perfil quanto ao seu maior nível de estudo mostrou que a maioria dos negociadores internacionais tem um nível significativo de estudos (ver Gráfico 5), sendo que predomina quem tem especialização/MBA (37,6%) seguido de Mestrado (19,5%) e graduação completa (19,5%), depois graduação incompleta (11,3%), doutorado (6%), tecnólogo (que é também graduação) com 3%, com pós-doutorado 1,5% e com apenas ensino médio completo, 1,5%.

Gráfico 5 - Nível mais alto de formação estudantil (acadêmica) dos negociadores internacionais



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Somando todos que apontaram ter pós-graduação (lato e structo sensu), chega-se praticamente a 65% dos negociadores internacionais. Mais de 87% dos negociadores tem ensino superior completo. Considerando os que ainda estão fazendo

a graduação com os já graduados o percentual chega a 98,5% dos negociadores pesquisados. Fica então evidente que os negociadores internacionais tem consciência da importância da qualificação e da busca da informação e da aprendizagem para a formação da sua base de conhecimento.

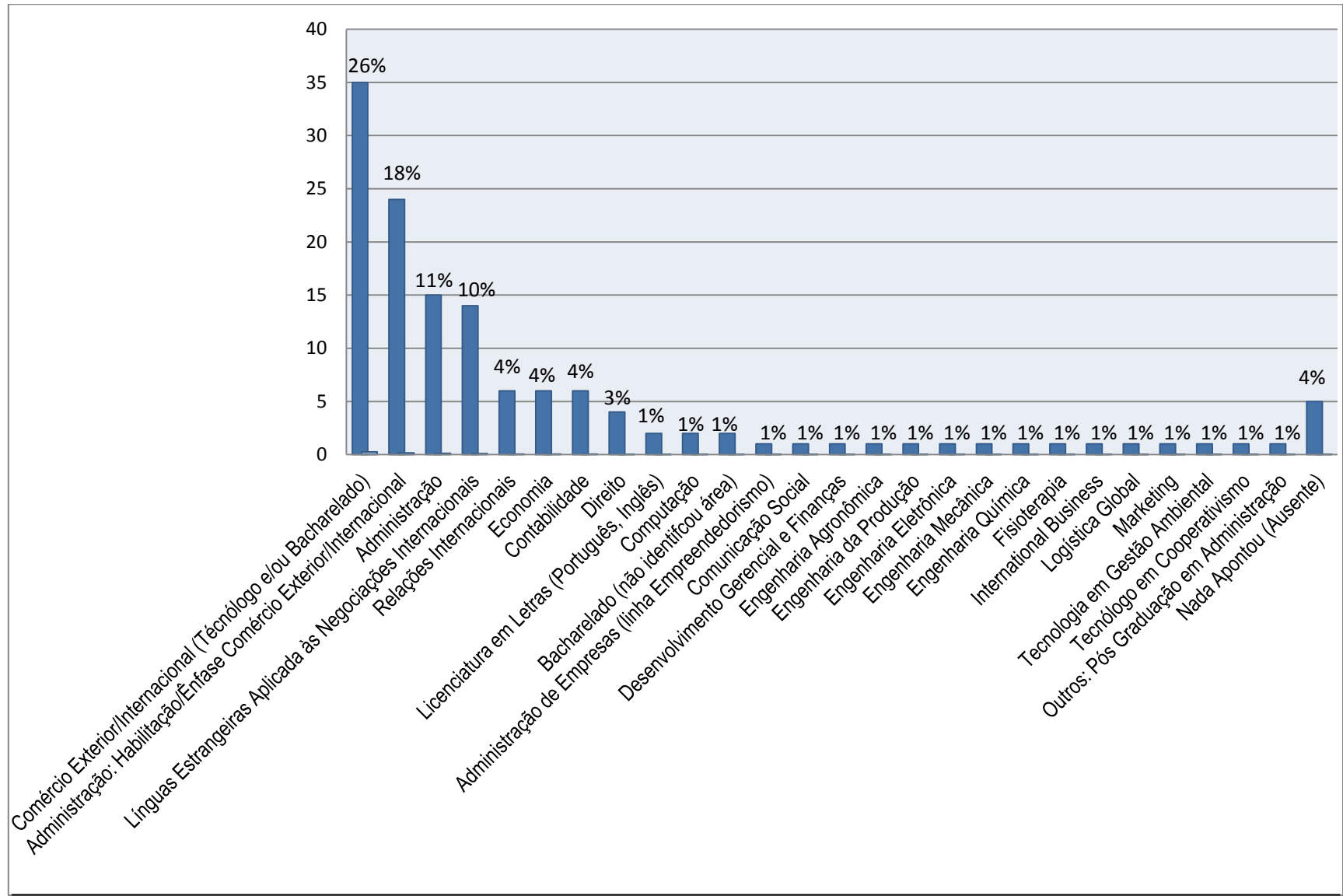
É importante que os profissionais busquem sempre a aprendizagem contínua, o aperfeiçoamento. Gorey e Dobat (1996) referem que prospera quem percebe que a verdadeira força do conhecimento e sua criação se darão nas diversas formas de saber: saber como (*know-how*), saber quem, saber o que, saber por que, saber se e saber quando. Esses saberes dominarão todos os outros meios de criação de riqueza, porquanto estamos em plena mudança da base econômica da força braçal para o intelecto, afinal, estamos chegando à Era do Conhecimento.

6.2.7 Graduação dos negociadores internacionais

Aos que tinham cursado uma graduação foi perguntado qual o curso que haviam feito. As respostas foram diversas e confirmaram a informação inicial de que quem atua nessa área não vem de uma formação única e específica.

Os negociadores pesquisados vêm de 25 cursos de graduação diferentes, e alguns têm mais de uma graduação. Esse número de 25 graduações diferentes que aparecem como formação dos negociadores internacionais confirma que, especialmente no passado, quando não havia cursos específicos de graduação para a área, as pessoas cursavam outras graduações e buscavam a formação em outros tipos de cursos complementares ou pós-graduações ou aprendiam mais sobre o assunto com a prática do dia a dia na área e com outras pessoas que entendiam do tema (relação mestre-discípulo).

Gráfico 6 - Curso de Graduação de que os negociadores internacionais fizeram



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Isso, no entanto, vem mudando aos poucos, com o surgimento, nas últimas décadas, no Brasil, de cursos mais voltados para a área. Por exemplo, nesta pesquisa, constatamos que o Tecnólogo e o Bacharelado em Comércio Exterior, o Bacharelado em Administração com habilitação ou linha em Comércio Exterior ou Comércio Internacional, e o Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais já se destacam nas primeiras posições como áreas de graduação que esses profissionais cursaram. A Administração, se somada com as várias linhas e habilitações (inclusive as de Comércio Exterior e de Comércio Internacional), é a área em que mais há negociadores (38) ou 28,5% do total pesquisado.

A linha de formação das diversas graduações tem diferenciais relevantes, mas há algo que une todos esses graduados: o desejo e a prática de negociar internacionalmente. Sob o ponto de vista de Ferreira (2008, p.7), o que os torna íntimos e relacionados uns com os outros é o fato de que, para atuar, todos precisam focar na "aquisição e no domínio de competências, dentre as quais, a de negociar, uma das mais importantes".

A atividade de negociador internacional é uma profissão de entrada democrática e abrangente para os formados de várias graduações, que ainda não têm reserva de mercado para determinada categoria de classe. Todavia está tramitando no Senado um Projeto de Lei, PL 439/2015, que visa reservar a área de gestão da atividade de comércio exterior para os formados em Administração e registrados no Conselho Regional de Administração (CRA). Seu artigo 1º estabelece que cargos e funções, nas empresas e nas organizações públicas e privadas "que tenham atribuições voltadas para os campos da Administração, só poderão ser providos por administradores profissionais regulares na forma da lei." Até esse ponto, tudo de acordo. Todavia, no § 1º, coloca como área exclusiva várias atividades, inclusive o comércio exterior, a principal atividade do negociador internacional. No § 1º, consta: "São considerados campos da Administração e trabalhos técnicos privativos do Administrador, sem prejuízo de outros já consagrados em lei: I - a administração de: consórcio, comércio exterior, [...]" (SENADO FEDERAL, 2017). Como as demais formações, por exemplo, o Bacharelado em Comércio Exterior ou qualquer outra que dá conhecimentos relevantes para ser negociador internacional, não tem um órgão de classe ou lei que o

regulamente. E se esse Projeto de Lei 439/2015 virar Lei, será uma ameaça ou impedimento para esses profissionais vindos das mais diversas áreas e linhas de formação.

Uma Lei mais abrangente, que abarcasse todos os negociadores internacionais que se formam para atuar no mercado, seria mais interessante, nesse caso específico, que envolve as atividades internacionais do mercado. No futuro, a tendência é de se oferecer uma graduação mais abrangente e consensual, que abarque a profissão do negociador internacional de mercado. Mas isso só será possível se a carreira for regulamentada e envolver todos os que já atuam (independentemente da formação de origem) e os que estão em processo de formação (carência para entrar em vigor) e se se estabelecer que o Curso de Graduação, a partir de então, seja aceito para as novas gerações de estudantes que queiram ingressar na área, como já ocorre com as demais profissões.

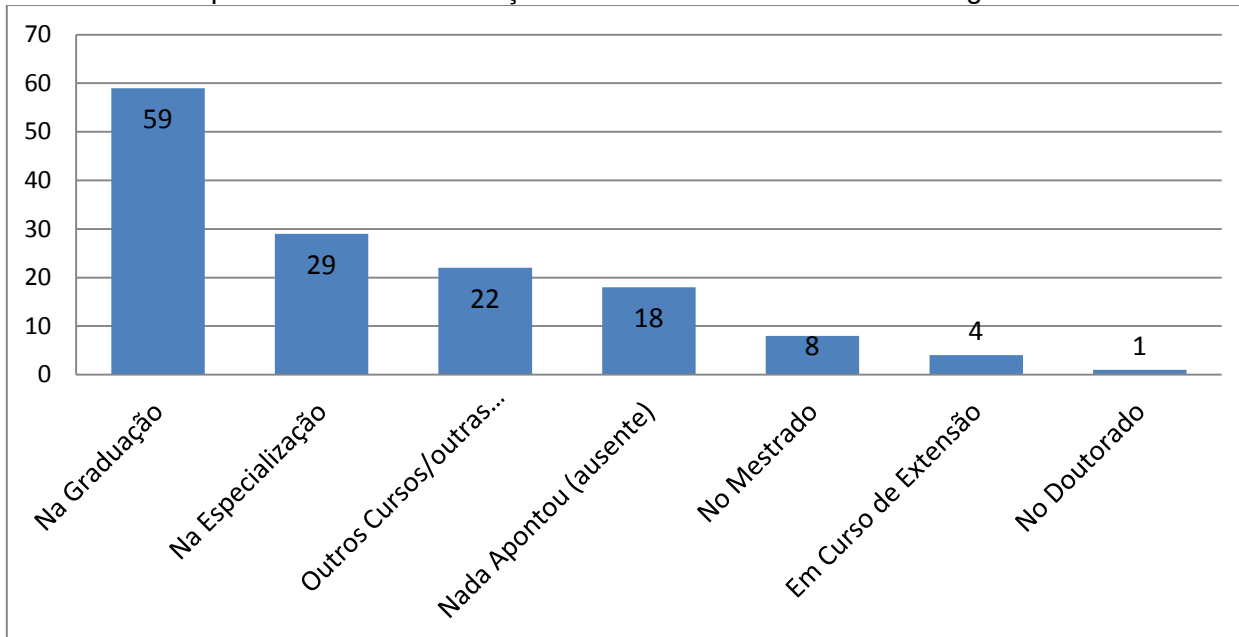
Enquanto isso não acontecer, a tendência continuará sendo de algumas profissões quererem reivindicar para si essas atividades, e as demais carreiras quererem continuar a ocupar esse espaço. Todavia, como é uma área de mercado competitivo, que exige muita competência, especialmente em informação, o próprio mercado faz a seleção dos mais capazes e tende a responder com cursos de graduação cada vez mais próximos dessa necessidade observada.

6.2.8 A formação que os motivou a atuarem na área

Parte-se do pressuposto de que todo profissional que atua em determinada área não chegou lá pelo acaso. Em algum momento, algo o motivou e despertou para prestar mais atenção àquela atividade, interessar-se, aprimorar-se e passar a atuar nela. Isso, normalmente, ocorre em alguma etapa dos estudos, em cursos e outras formas de aprimoramento, informação e conhecimento a que essas pessoas se submetem para ampliar seu leque de opções para atuar. Por essa razão, foi indagado aos negociadores em que momento de sua formação acadêmica profissional perceberam que seria interessante atuar como negociadores internacionais e foram em busca de conquistar esse espaço. Ou seja, o curso o preparou, vinculou ou motivou a

atuar na área das Negociações Internacionais. As respostas também mostraram grande variedade de opções.

Gráfico 7 - Em que momento da formação acadêmica se motivou a ser negociador internacional



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Para a maioria dos entrevistados, a graduação (42%) foi o momento em que despertaram para a profissão de negociador internacional; em seguida, as especializações (20%); outros cursos e outras maneiras de se motivar (16%); o Mestrado (6%); cursos de extensão (3%) e Doutorado (1%). 13% nada apontaram.

Alguns negociadores apontaram mais de um curso ou momento que o motivaram, mostrando que a motivação e a busca da competência para atuar como negociador internacional de mercado podem ter vindo de várias áreas, em vários momentos. Como já afirmado por Lau e Horton Jr. (2007), as diversas competências, incluindo a de informação e a aprendizagem, têm relação direta, andam juntas e são complementares. Enquanto as habilidades e as competências informacionais são o conjunto de diretrizes alcançadas ou alcançáveis, a aprendizagem permanente é uma questão de bom hábito. Elas são frutos da automotivação e autodireção, funcionam com energia própria, são autoativadas, aumentam quantitativamente as opções e as escolhas e melhoram a decisão de escolha. A partir da escolha da qualidade da

educação e da qualificação que vem como consequência, ter-se-á o resultado final da participação efetiva desses atores nos contextos da sociedade, em sua vida profissional e pessoal.

6.2.9 As formas como os negociadores internacionais se intitulam ao atuar no mercado

Assim como não houve um padrão único da origem de formação (Curso de Graduação) dos negociadores internacionais nem, a partir de que curso eles se motivaram (se na graduação, na especialização etc.), não há uniformidade na forma como esses profissionais se intitulam ao atuar no mercado. O questionário apresentou dez opções e uma décima primeira - *Nenhum desses (outra forma de intitulação)*. Esta última foi disparada, a mais escolhida. Ficou em primeiro lugar, inclusive na frente de uma denominação bem tradicional na área e considerada adequada - a de *negociador internacional*. A diversidade se confirma quando se percebe que todas as alternativas tiveram alguma escolha, como pode ser visto a seguir.

Tabela 3 - Forma de se intitular ao se apresentarem ao mercado para atuar

Ranking	Forma de se intitular ao ir ao mercado atuar	Respondentes	Porcentagem
1º	Nenhum desses (outra forma de intitulação)	36	27,1%
2º	Negociador Internacional	23	17,3%
3º	Professor de alguma das áreas de Negociação Internacional	15	11,3%
4º	Consultor Internacional	14	10,5%
5º	Gerente de Comércio Exterior	14	10,5%
6º	Assessor de Negócios Internacionais	12	9,0%
7º	Estudioso/Pesquisador da Área de Negociação Internacional	8	6,0%
8º	CEO	5	3,8%
9º	Diretor Internacional	2	1,5%
10º	Ausente (nada apontou)	2	1,5%
11º	Agente de Viagem Internacional	1	0,8%
12º	Assessor Jurídico Internacional	1	0,8%
	Total	133	100,0

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como dito, ficou em primeiro lugar, com 27,1% das escolhas, a opção *Nenhum desses (outra forma de intitulação)*, e em segundo, a titulação *Negociador Internacional* com 17,3%. O item Professor, que apresentou 11,3% das escolhas, confirma que, na média, o nível de formação dos negociadores é elevado (conforme já visto nessa pesquisa) e que alguns negociadores atuam também como professores. Eles, normalmente, atuam em cursos que têm alguma relação com a formação na área e que demandam para seus docentes profissionais com experiência nessa atividade. Muitos deles acumulam as duas funções, e outros migram em definitivo para as atividades docentes. Alguns optam por ser professores, porque, no mercado, repercute bem o profissional se apresentar também como professor da área.

A titulação de *consutor internacional* e a de *gerente de Comércio Exterior* apresentaram 10,5% cada, entre as mais usadas; a de *assessor de Negócios Internacionais* representou 9%, e o item *estudioso e pesquisador na área* ficou com 6%. Já a intitulação *CEO* ficou com 3,8%, *diretor internacional*, 1,5%, e *agente de viagem internacional* e *assessor jurídico internacional* ficaram com 0,8% cada. Ainda teve 1,5% dos respondentes que nada apontaram.

Considerando a grande quantidade de profissionais negociadores internacionais que colocaram outra titulação que não as sugestões apresentadas no questionário (*Nenhum desses: outra forma de intitulação*), o que posicionou esse item em primeiro lugar, essas "outras formas de se intitular" chegaram a 32 outras intitulações, a saber: analista de Comércio Exterior (apareceu em três ocasiões); diretor comercial (em duas); agente de negócios, administrador, advogado com ênfase em Direito Internacional, agente de carga, ajudante de despachante, analista de importação, analista de importação ou exportação, analista fiscal, assessor, assessora e *trading* em negócios internacionais, assistente de Comércio Exterior, coordenador de Comércio Exterior, despachante aduaneiro, diretor de Logística Internacional, empresário, estudante da área de Negociações Internacionais, *foreign trader*, gerente de contas, gerente de negócios, gerente financeiro, *Inside Sales*, Logística Internacional, managing director, profissional de Comércio Exterior, *sales executive*, supervisor de Comércio Exterior, supervisora de despacho, tecnólogo em Comércio Exterior e especialista em Comércio Exterior. Todas essas últimas apareceram uma vez cada. E apareceu um que afirmou

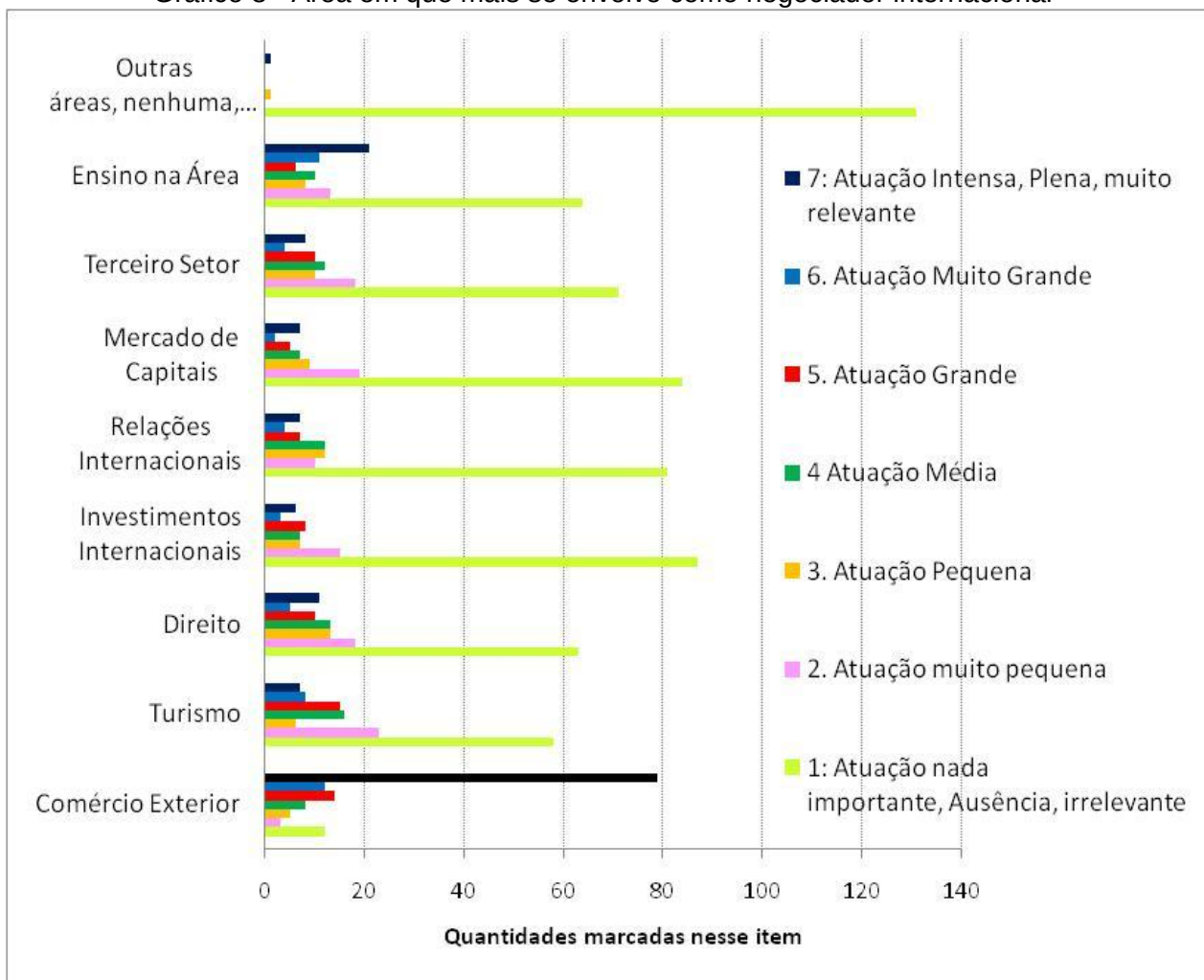
apenas a expressão "logística internacional, e outro, que afirmou: "Ainda não me intitulei, faço várias funções".

Apesar de todas essas variâncias de intitulações que os profissionais usam, os autores remetem às características dessas funções exercidas mais frequentemente para a denominação negociadores internacionais. Em Martinelli, Ventura e Machado (2004), Ferreira (2008), Lima Netto (2005), Thompson (2009), Behrends (2006) e Minervini (2005), a expressão negociador internacional é a mais presente. Alguns desses autores, em alguns momentos de seus textos, também usam outras expressões como sinônimos para negociadores internacionais. Minervini (2005) costuma usar também a expressão exportador, ou profissionais da área internacional; Nosé Júnior (2005) os chama também de *trader* e que ele diz também ser vendedor internacional, vendedor especial ou vendedor experimentado. Behrends (2006), em alguns momentos, chama-os de profissionais de Comércio Exterior e de consultores internacionais. Mas a titulação que mais gera uniformidade e mais aparece em todos os livros da área, com mais regularidade e, portanto, gera certo sincronismo, é a denominação de negociador internacional.

6.2.10 Área ou Setor em que mais se envolvem como negociadores internacionais

Ainda no mapeamento do perfil dos negociadores internacionais, foi-lhes perguntado em que área mais se envolvem das apontadas abaixo. O resultado indicou uma diversidade de áreas de atuação e alguns, inclusive, se envolvem mais de uma área, mas com clara predominância na atuação no Comércio Exterior e suas atividades afins.

Gráfico 8 - Área em que mais se envolve como negociador internacional



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A área de Comércio Exterior é a predominante de atuação dos negociadores respondentes da pesquisa, pois, nesse item, a opção que representava atuação intensa (7) foi a mais marcada em relação às demais. E, embora os negociadores pudessem marcar mais de uma área de atuação, optaram por dizer que é irrelevante (nada, ausente) a atuação nas outras áreas. Já no item "outras áreas", só dois entrevistados marcaram algum número que não representava insignificante ou ausente. Assim, pode-se dizer que os negociadores internacionais pesquisados atuam predominantemente no Comércio Exterior e em suas áreas, sendo que uns se dedicam a outras áreas, e alguns acumulam áreas.

Nesse caso, o resultado tem a ver também com o critério de seleção da amostra, que priorizou a área do Comércio Exterior por ser a área internacional de mercado mais consolidada no Brasil e ter sido escolhida para a área principal desta pesquisa, ao enviar e-mails para empresas cadastradas nas Federações das Indústrias, como já está bem explicado nos critérios de amostragem na seção sobre procedimentos metodológicos.

6.2.11 Resumo estatístico do perfil dos negociadores internacionais

A Tabela 4 registra um resumo estatístico simples das variáveis apresentadas até aqui e que definiram o perfil dos negociadores internacionais.

Tabela 4: Resumo estatístico das variáveis sobre o perfil dos negociadores internacionais

	Sexo	Idade	Estado civil	Estado atuação	Tempo atuação	Nível de Formação	Forma de se Intitular
Desvio-padrão	,507	,763	,567	1,242	1,365	1,352	3,754
Assimetria	-,596	,299	,317	-,439	,295	-,608	-,226
Curtose	-1,228	-,200	-,817	-,931	-,578	1,455	-1,612

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O **desvio-padrão** envolve a dispersão dos valores da amostra. Se for até 2, indica baixa dispersão; entre o 2 e 3, dispersão moderada; e acima de 3, dispersão elevada (HAIR JR. et al., 2005; SILVA, 2015). Nesse caso, todas as variáveis medidas, exceto a forma de se titular, tiveram um desvio-padrão de baixa dispersão (abaixo de 2), exceto a forma de se titular, que confirmou a alta dispersão (variabilidade), já comentada, que ficou acima de 3 e indica alta dispersão.

Enquanto isso, a **assimetria** serve como medida que verifica a simetria ou assimetria da dispersão, onde se acaso apresentar distribuição assimétrica positiva, quer dizer que se tem poucos valores grandes respondidos na escala e se for assimétrica negativa significa que tem poucos valores pequenos respondidos na escala. Se os valores estiverem entre -1 e + 1 significa que a distribuição tem pouca assimetria e se for acima desses valores significa que a distribuição é substancialmente

assimétrica. (HAIR JR. et al., 2009, p. 50). No presente caso nenhuma das variáveis apresentou distribuição substancialmente assimétrica, ou seja, a assimetria foi baixa.

A **curtose** é a medida que verifica a elevação ou o achatamento da distribuição, em que, se o valor for positivo, significa distribuição relativamente elevada, e se for negativo, indica distribuição relativamente achatada. (HAIR JR. et al., 2009, p. 50). Verificou-se que todas as variáveis (exceto o nível de formação tiveram distribuição relativamente achatada (escolhas bem distribuídas entre as alternativas). Já o nível de formação teve uma distribuição relativamente elevada.

A Tabela 5 trás o resumo da análise estatística quanto a área de atuação. Nela obteve-se primeiramente a **Média** que é a medida de posição que mostra qual o valor central da amostra. Assim quanto maior for o valor da média maior a concordância ou nível de indicação dos respondentes para as opções mais elevadas. (HAIR Jr., et al, 2005; MAT.UC, 2017). Nesse caso a média preponderantes foi a da área de Comércio Exterior sendo de 5,71. Ou seja, praticamente o dobro da média das outras áreas de atuação e a que ficou mais próxima ao máximo possível que é o 7. Isso evidencia que é mesmo o Comércio Exterior a principal e predominante área de atuação.

Isso também se confirmar se for verificado o cálculo estatístico da **Soma** que indica quais são as alternativas respondidas predominantes multiplicando seu valor pelo número de respondentes e somando todas as multiplicações das opções, dando assim um valor global. Serve para ter uma ideia de qual alternativa teve relevância não apenas pelo número de respondentes, mas pelo valor das escolhas multiplicadas.

Assim, pode-se verificar quais as alternativas que se sobressaíram. Nesse caso, os valores do Comércio Exterior ficaram, aproximadamente, o dobro dos outros mais bem colocados.

Já a **mediana** divide os participantes em duas partes iguais de respondentes, na ordem crescente ou decrescente das respostas. O valor que estiver situado no meio do conjunto, de tal forma que separa essas duas partes é a mediana. (HAIR Jr., et al, 2005; MAT.UC, 2017).

Tabela 5 - Resumo estatístico das variáveis quanto à área de atuação

Atuação nas Negociações Internacionais que envolvem a área de:		Comércio Exterior	Turismo	Direito	Investimentos Internacionais	Relações Internacionais	Mercado de Capitais	Terceiro Setor	Ensino na Área	Outras áreas aqui não mencionadas, nenhuma, ou ausência
N	Válido	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		5,71	2,69	2,61	2,00	2,20	1,98	2,37	2,98	1,06
Mediana		7,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Moda		7	1	1	1	1	1	1	1	1
Desvio-padrão		1,960	1,951	1,992	1,723	1,821	1,681	1,877	2,364	,547
Assimetria		-1,418	,810	1,005	1,704	1,376	1,853	1,211	,702	10,181
Curtose		,722	-,703	-,273	1,760	,731	2,492	,249	-1,172	108,289
Intervalo		6	6	6	6	6	6	6	6	6
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7	7	7	7	7	7
Soma		760	358	347	266	293	263	315	397	141
Quartis	25	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	7,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
	75	7,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	5,00	1,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Nesse caso da mediana, por exemplo, a área de comércio exterior teve a opção 7 marcada pela metade dos respondentes, pois a mediana foi 7, e a metade ou mais respondeu 2 na atuação em Turismo, Direito e Ensino na Área. Já a opção 1 (que significa nada ou não atua nesse item) foi escolhida pela metade dos respondentes ou mais, nas demais áreas de atuação.

A **moda** trata do valor que mais ocorre (maior frequência) de uma série de valores que poderiam ocorrer. É o valor mais comum, que mais aparece nas respostas, o que foi o mais escolhido pelo maior número de respondentes (HAIR Jr., et al, 2005; MAT.UC, 2017). Na Tabela 5, consta que só o Comércio Exterior teve a opção 7 (atuou nessa área plenamente) como a mais respondida, e em todas as demais predominou a opção não atuou nessa área (opção 1).

O **desvio-padrão** trata da dispersão dos valores da amostra. Se der até dois, indica baixa dispersão; entre 2 e 3, dispersão moderada; e acima de 3, dispersão elevada (HAIR Jr., et al, 2005; SILVA, 2015). Se não houver nenhum desvio-padrão (valor zero), indica que todos escolheram a mesma opção. Neste trabalho, a Tabela 5 demonstra que todas as alternativas tiveram dispersão baixa, exceto o ensino na área, que teve uma dispersão moderada. O "outras áreas aqui não mencionadas, nenhuma ou ausência" apresentou um desvio-padrão de meio ponto, o que significa que houve poucas respostas que não fossem a predominante apontada pela moda, que foi a opção 1.

A **assimetria** é a "medida de simetria de uma distribuição". Se a distribuição for assimétrica positiva, significa que tem poucas opções de resposta de valor grande, e se for negativa, há poucas opções de resposta de valor pequeno. E se os valores estiverem fora do intervalo entre -1 e + 1, isso indica que, naquele caso, a distribuição é substancialmente assimétrica (HAIR Jr., et al, 2009, p. 50). Nesse caso, apenas a área de atuação em Comércio Exterior demonstrou ter poucas opções de valores pequenos e muitas opções de valores grandes. Ensino na área, turismo e direito ficaram no intervalo, e os demais ficaram positivos, acima do intervalo, demonstrando que as opções foram predominantemente de valores pequenos.

A **curtose** é uma "medida da elevação ou achatamento de uma distribuição", em que se imagina uma perspectiva de curva que retrata a distribuição. Se o valor for

positivo, a distribuição é relativamente elevada, e se for negativo, relativamente achatada (HAIR Jr., et al, 2009, p. 50). A Tabela 5 mostra que o comércio exterior, investimentos internacionais, relações internacionais, mercado de capitais e terceiro setor tiveram certa elevação na curva de distribuição. Outras áreas não mencionadas ou ausência de atuação na área teve a maior elevação e, nesse caso, com a escolha predominante da alternativa 1. Turismo, direito e ensino da área indicam achatamento da curva.

Mínimo e máximo indicam qual foi o valor mínimo e o máximo escolhido por, ao menos, um dos respondentes, gerando o **intervalo** de até onde houve ocorrências. Na Tabela 5, verifica-se que todas as áreas tiveram atribuição de valores de 1 até 7, o que resultou em intervalo de 6 para cada uma das áreas.

Quartis indicam medida de tendência central. Nesse caso, divide-se a amostra em quatro intervalos de 25% (partes iguais de respondentes). O primeiro quartil mostra em que valor ficou a opção de resposta que divide os primeiros 25% que escolheram opções de menos valor com o segundo intervalo, que vai até a metade dos respondentes (50%). O segundo quartil refere-se os 50%, o que equivale também à mediana, que faz o mesmo tipo de medida. O terceiro quartil refere-se ao valor respondido que divide os anteriores dos respondentes acima dos 75% (HAIR Jr., et al, 2005; SILVA, 2015) e mostra em que intervalos e centralizaram as opções escolhidas. Assim, a área de comércio exterior, cuja maioria optou por valores maiores atribuídos, o primeiro quartil (25%) foi na opção 5. Já os 50%, que representam a metade dos respondentes (e que equivale à mediana), localizou-se na opção 7. Isso significa dizer que mais da metade dos respondentes escolheram a opção 7, pois tanto o intervalo dos 50% quanto o dos 75% estão na maior das opções possíveis de escolha (7).

Ainda falando de quartil, as demais áreas tiveram distribuições diferentes entre os quatro subgrupos gerados pelos intervalos. A exceção é a última alternativa (Outras áreas aqui não mencionadas, nenhuma ou ausência), em que a opção do valor 1 se repete tanto nos 25% quanto nos 50% e nos 75%, demonstrando que apenas alguns do último quartil escolheram valores superior à opção 1.

6.3 Competência em Informação dos negociadores internacionais

A Competência em Informação dos negociadores internacionais pesquisados foi baseada nas sete categorias de Bruce (1997). O foco está sempre na informação e no conhecimento, que são a base e o recurso principal da competência. Como afirmou Minervini (2005), a informação sempre está no centro da atuação do negociador internacional, e a carência de informação é a maior causa do fracasso das negociações, enquanto sua quantidade e qualidade certas disponíveis são fatores determinantes para o sucesso na atividade.

As questões aplicadas são indicadores de subcategorias dentro de sete subcategorias (BRUCE, 1997) da Competência em Informação. Para medir os indicadores, as subcategorias e as categorias, usou-se uma escala de 1 (um) a 7 (sete) - 1 é a Competência em Informação nula ou nenhuma naquele indicador, e 7, Competência em Informação plena naquele indicador. Os demais números da escala indicam Competência em Informação intermediária desde o nível mais baixo, que significava nada, ausência (1), passando para o (2), que vai gradualmente crescendo, até o nível quase pleno (6), e pode chegar ao pleno (7). O *gap* é gerado quando se parte do valor máximo possível (7) ou do desejado (aceitável) e extrai-se dele o valor obtido com a pesquisa (real). Então, o *gap* é a diferença (que pode ser interpretado por alguns como hiato ou lacuna). Com base nessa perspectiva, quando cada indicador alcançar algum valor abaixo de 7, significa que existe algum *gap* em relação à competência plena (máxima possível). O desejo deve ser sempre de ter o menor (ou nenhum) *gap*, porque isso significa que o negociador é mais competente em informação naquele indicador, subcategoria ou categoria.

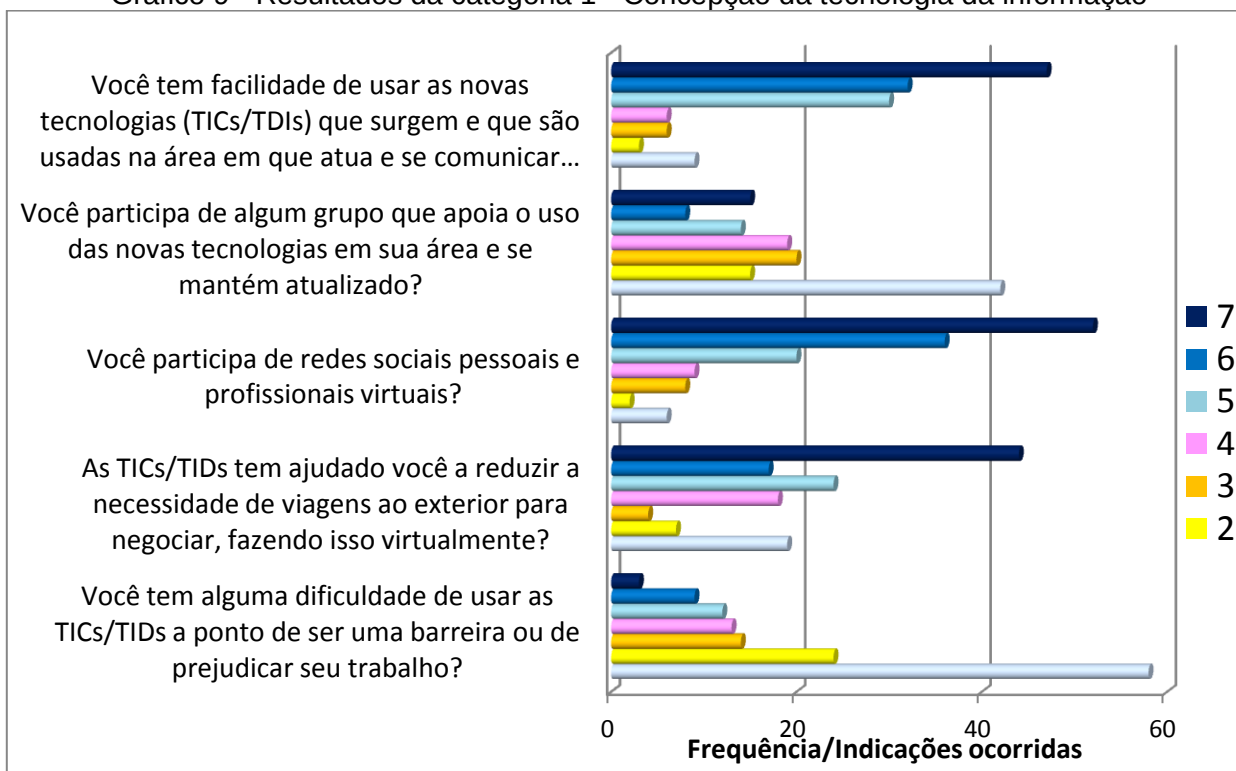
Por meio das perguntas (indicadores), buscou-se saber como estão os negociadores em termos de competência. As categorias, as subcategorias e os indicadores utilizados para tal são baseadas no Modelo de Bruce (1997) e seguem o roteiro apresentado no Apêndice A. A seguir, apresentam-se os resultados obtidos em termos de Competência em Informação dos negociadores internacionais.

6.3.1 Categoria 1: A concepção da tecnologia da informação

Estudar a concepção tecnologia da informação é relevante. Targino (2000) assevera que os profissionais que querem se destacar atualmente precisam ser da informação, reconfigurados para a sociedade atual que, é a Sociedade da Informação, que se apoia no avanço tecnológico e no processo que está levando à globalização. Esses processos levam, irremediavelmente, à necessidade de acessar as novas tecnologias de informação e de comunicação e saber usá-las.

A seguir, apresentam-seos resultados observados na pesquisa na categoria 1: Concepção da tecnologia da informação.

Gráfico 9 - Resultados da categoria 1 - Concepção da tecnologia da informação



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como já dito nos procedimentos metodológicos, a escala tem sete opções de marcação. Se a pergunta for sobre algo que o ideal seria a opção (7), e se a opção escolhida ou a média gerada for exatamente o número sete (inteiro), isso significa que a

competência é ótima ou plena naquilo, porque não gerou *gap*; se estiver no intervalo/média que vai de 6 a 6,99 é excelente; entre 5 a 5,99, muito bom; entre 4 e 4,99, bom; se abarcar de 3 a 3,99 é regular; de 2 a 2,99, insuficiente; abaixo de 2, ruim; e se a escolha for exatamente o número 1 (inteiro significa nada, inexistente ou péssimo. Porém, se a pergunta tem um sentido em que o ideal é de que se obtivesse o mínimo ou nada (1), o raciocínio seria o inverso. Por exemplo, nessa categoria, na pergunta *"Você tem alguma dificuldade de usar as TICs/TDIs a ponto de ser uma barreira ou de prejudicar seu trabalho?"* é o único caso em que o ideal é a opção de menor valor (1), pois se trata de ter uma barreira ou dificuldade que atrapalha a competência. Assim, o ideal é não ter essa barreira.

Quanto aos resultados obtidos, a maioria dos negociadores internacionais tem facilidade de usar novas tecnologias (TICs/TDIs) e de se comunicar por meio delas, pois predominaram (82%) as opções 7, ou 6 ou 5, da escala. Isso é confirmado na tabela 6, que mostra que o *gap* gerado nesse item foi de apenas 1,5, que equivale a uma competência muito boa.

Quanto à aferição do *gap*, é importante lembrar o que já foi mencionado na seção sobre procedimentos metodológicos, ou seja, o *gap* é a diferença entre o que deveria ser (ideal, aceitável, recomendável) e o que a pesquisa apontou como resultado (real). Quanto menor a diferença (*gap*), melhor o resultado. Significa dizer que o *gap* igual ou o mais próximo possível de 0 (zero) é sempre o mais recomendável, o mais desejado, porque *gap* igual a zero equivale a uma Competência em Informação plena naquele indicador. Já o *gap*, entre 0,1 e 1, representaria uma excelente competência; de 1,1 ao 2, equivale a uma competência muito boa; *gap* de 2,1 a 3, competência boa; de 3,1 a 4; competência regular; de 4,1 a 5, competência insuficiente; de 5,1 a 5,99, competência ruim; e se o *gap* der 6, significa que é péssimo e/ou não há competência naquele caso.

O segundo indicador pergunta se o negociador participa de algum grupo que apoia o uso das novas tecnologias em sua área, o que o ajudaria a mantê-lo atualizado. Embora o ideal fosse de participar, a maioria dedica pouca atenção a isso. A média, nesse caso, ficou regular (3,2) e gerou um *gap* de 3,8 (ver Tabela 6), que também significa regular. Isso mostra que os profissionais da área preferem uma busca mais

autônoma de aprendizado de novas tecnologias, considerando que isso não os impediu de responder no primeiro indicador que têm competência muito boa no uso de novas TICs e TDIs.

No indicador "Você participa de redes sociais virtuais pessoais e profissionais?", os negociadores internacionais responderam que as praticam, o que gerou uma média de 5,6 e um *gap* de 1,4, que equivale a uma competência muito boa nesse assunto. Portanto, trata-se de um profissional que acompanha a tendência tecnológica e as novas formas de interação.

Nesse sentido confirma a indicação de Silva et al., (2011) que afirma que o profissional que atua na Sociedade da Informação precisa acompanhar as tendências do seu tempo, tendo um comportamento informacional adequado à sua época.

Também foi perguntado aos negociadores se as tecnologias têm contribuído para que ele possa reduzir a necessidade de viagens constantes ao exterior sem prejuízo a sua atuação profissional, pois continua fazendo suas reuniões e negociações virtualmente. Os resultados apontaram uma média de 4,9 e um *gap* de 2,1. Isso significa que, embora as tecnologias não tenham reduzido totalmente o número de viagens, elas têm ajudado muito os negociadores. Portanto, eles não precisam viajar com tanta frequência (equivale a uma competência boa nesse sentido).

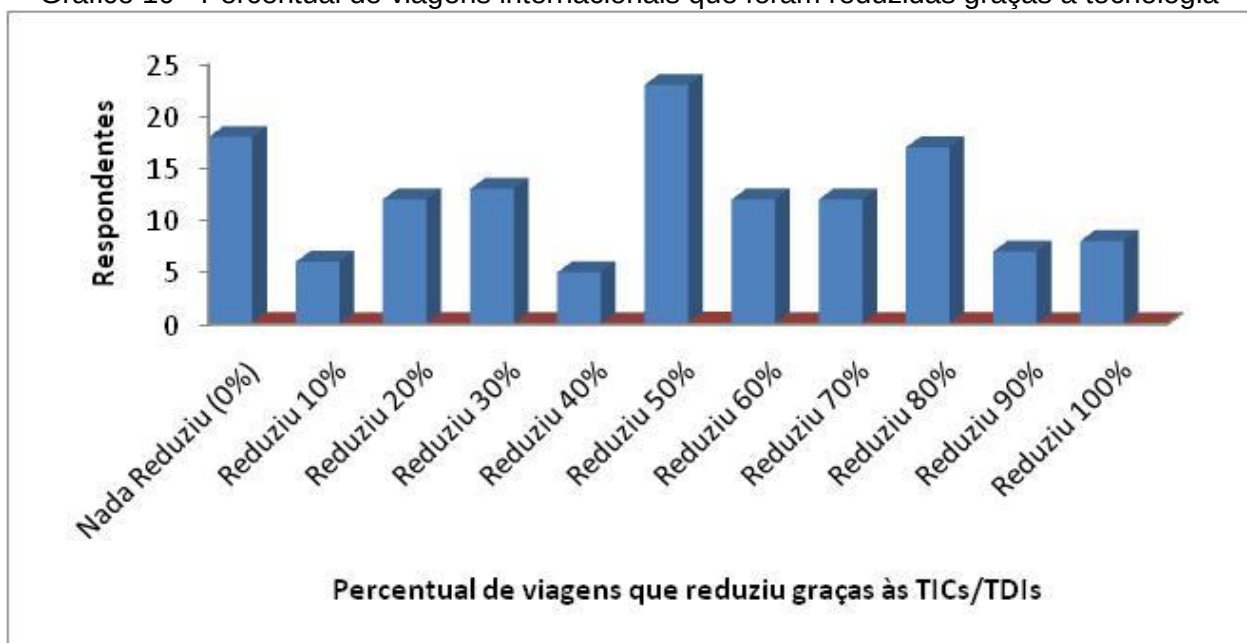
Ainda em relação à pergunta sobre a redução das necessidades de viagem, graças às tecnologias de comunicação e informação, procurou-se saber o quanto isso representou de redução. Todos os percentuais tiveram algumas escolhas, porém, 50% foi o mais indicado, e a média obtida chegou a 48%.

Drucker (2002) e Molina (2010) concebem que, graças às novas tecnologias, cada vez mais se encurtam distâncias, padronizam-se métodos, fazem-se mais transmissões por satélite e se usam mais tecnologias digitais. Cada vez se aprende mais a trabalhar mediado por tecnologias. Como as tecnologias mudam e se inovam permanentemente, a aprendizagem também deve ser contínua ao longo da vida. Só assim, essas tecnologias não passarão de facilitadoras para a condição de barreiras. As novas tecnologias surgem e, rapidamente, mudaram a realidade da atuação de profissionais das mais diversas áreas. Aprender, ensinar e atuar com TICs passou a ser uma necessidade permanente.

Há que se ressaltar que, se as TICs forem usadas de forma atualizada e correta, podem gerar benefícios profissionais, como, por exemplo, os negociadores internacionais terem nela uma aliada para fazer a *e-negociação* e reduziro número de viagens internacionais constantes, que causam altos custos financeiros e gastos de tempo em deslocamentos logísticos.

Importante ressaltar que a redução da necessidade de viagem, em si, não é uma Competência em Informação, mas um resultado benéfico que se consegue pelo fato de o negociador ser competente na Categoria 1.

Gráfico 10 - Percentual de viagens internacionais que foram reduzidas graças à tecnologia



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os dados apurados confirmam o que Prahalad e Hamel (2005, p.30) apontam como mudanças tecnológicas alterariam a forma de atuar. Previram que as novas vias de comunicação digital permitiriam acessos instantâneos sem sair de casa, "salas de reunião 'virtuais', que eliminarão a necessidade e o incômodo das viagens aéreas".

Esse resultado é importante, considerando que a viagem do negociador internacional é uma das atividades que mais lhe geram dispêndios de tempo, de dinheiro e de desgaste físico e emocional. Graças às tecnologias, esses gastos de tempo e de dinheiro e o desgaste físico foram reduzidos pela metade. Essa redução

tende a se manter nesse patamar, no máximo, um pouco mais do que isso, tendo em vista que não se pode almejar, para essa área, uma redução de 100%, levando em conta o que afirmam Thompson (2006) e os demais autores: que o contato *face to face* não deixou de ser importante nas Negociações Internacionais e não pode ser totalmente descartado, embora a quantidade de vezes necessária para os encontros presenciais possam ser reduzidas se a negociação fluir bem na forma virtual.

Assim, como afirmam Thompson (2009) e Pinho Neto (2008), dentre outros autores, o tempo e o espaço estão redimensionados com as tecnologias e a virtualidade. Isso também ocorre entre os negociadores, especialmente na e-comunicação e na e-negociação. Com a ajuda da tecnologia, ganha-se tempo para fazer até mais do que se fazia antes. Como afirma Thomson (2006), as *e-negociações* remodelaram o modelo lugar-tempo das negociações, perderam, em parte, a importância do modelo "frente a frente" (todos no mesmo lugar ao mesmo tempo) e deram lugar ao "lugar diferente ao mesmo tempo" (telefone e videoconferência) e, logo em seguida, aos "tempos diferentes" (edição de texto em trabalhos com turnos distintos), com uso do correio de voz e do correio eletrônico (remoto).

A negociação que é feita em determinado turno pode continuar acontecendo e evoluindo enquanto o negociador dorme, pois o outro lado pode estar trabalhando na proposta, enquanto um dos lados está descansando. Isso é muito usual, considerando as questões presentes de fuso horário. Trata-se da comunicação informal dando lugar à gravação de vídeo, voz ou texto. Isso confirma a posição de Cerutti e Giraffa (2015) de que, na atualidade, a atuação profissional exige que se aprendam e se desenvolvam competências e habilidades em tecnologias da informação e comunicação ou tecnologias digitais, pois as TICs são, agora, elementos integrantes e necessários na Sociedade do Conhecimento.

Finalmente, o último indicador procurou saber se o negociador tinha dificuldades de usar tecnologias (TICs/TDIs) a ponto de considerá-las como dificuldades ou barreiras para o exercício da profissão. Nesse caso, o ideal seria de que o negociador marcasse o valor 1, ou algo próximo dele, e foi o que aconteceu com 58 negociadores. E maioria marcou opções de valores baixos. Assim, a média foi de 2,5, e o *gap* gerado, de 1,5 o que equivale a competência muito boa. Ou seja, deu exatamente o mesmo *gap*

do primeiro indicador da categoria, que falava em facilidade de usar tecnologias. Portanto, esse indicador fica reconfirmado como primeiro indicador.

A Tabela 6 traz as médias e os *gaps* já relatados de forma resumida, aferidos na categoria 1 (Concepção da tecnologia da informação), levando em conta suas subcategorias e os indicadores gerados. Como dito, o item que trata da participação em grupos da área sobre novas tecnologias foi o que apresentou o *gap* mais significativo.

Nos itens da subcategoria A (A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável), gerou-se um *gap* de 2,2, ou seja, a competência dos negociadores internacionais é boa. Já a subcategoria B (A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável), como tratava de barreiras ou dificuldades, a média que se almejava era quantomenor, melhor. O *gap* percebido nessa subcategoria B foi de 1,5, o que equivale a uma competência muito boa. No final, as subcategorias da categoria 1 (A concepção da tecnologia da informação) geraram um *gap* médio de 1,8, o que significa que os negociadores têm competência muito boa na concepção da tecnologia da informação. Além disso, 32,5% dos negociadores internacionais já atingiram a excelência da Competência em Informação nessa categoria (coluna "negociadores sem *gap*", da Tabela 6).

Se observados esses mesmo resultados com o aceitável (conforme indicação dos *experts*), teremos *gaps* menores. O resultado remete a um *gap* baixo, em relação ao aceitável, de 0,6 na subcategoria A (A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável), com alguns indicadores gerando nenhum *gap* (facilidade de uso das tecnologias TICs/TDIs) e até *gap* negativo (no caso da redução de viagens), o que indica que os negociadores, nesses dois indicadores, já atingiram a competência desejada (aceitável).

Tabela 6 - Aferição do *gap* na categoria 1 - concepção da tecnologia da informação

Categ oria	Subcat egoria	Indicadores	Média * (real é)	Máximo: Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (....) Melhor	% Negociadores sem Gap (Excelência)	% Negociadore s sem Gap (aceitável)
1	A	Você tem facilidade de usar as novas tecnologias (TICs/TDIs) que surgem e que são usadas na área em que atua e se comunicar por meio delas?	5,5	7,0	5,5	1,5	0,0	maior	35,3%	59,4%
	A	Você participa de algum grupo que apoia o uso das novas tecnologias em sua área e se mantém	3,2	7,0	6,5	3,8	3,3	maior	11,3%	11,3%
	A	Você participa de redes sociais pessoais e profissionais virtuais?	5,6	7,0	6,0	1,4	0,4	maior	39,1%	66,2%
	A	As TICs/TDIs tem ajudado você a reduzir a necessidade de viagens ao exterior para negociar, fazendo isso virtualmente?	4,9	7,0	3,5	2,1	-1,4	maior	33,1%	77,4%
		Média geral da Subcategoria	4,8	7,0	5,4	2,2	0,6		29,7%	53,6%
	B	Você tem alguma dificuldade de usar as TICs/TDIs a ponto de ser uma barreira ou de prejudicar seu trabalho?	2,5	1,0	1,5	1,5	1,0	menor	43,6%	43,6%
		Média geral da Subcategoria	2,5	1,0	1,5	1,5	1,0		43,6%	43,6%
		Média de Gaps da Categoria e % de Excelência por subcategoria				1,8	0,8		36,7%	48,6%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na subcategoria B (A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável), o *gap* foi de 1,0, o que significa que os negociadores já estão chegando perto do desejado. Numa média geral, na categoria 1, os profissionais negociadores internacionais são competentes em informações, em termos

de concepção de tecnologia da informação, tendo em vista que seu *gap* (em relação ao aceitável) foi de 0,8, o que indica um valor excelente, e que mais de 48% dos negociadores já atingiram o aceitável em termos de Competência em Informação nessa categoria.

Como afirma Silva (2008, 2016) a inclusão digital e as TICs não são garantias de Competência em Informação plena, todavia o profissional da atualidade somente conseguirá ser competente em informação se conhecer e saber utilizar minimamente as tecnologias necessárias ao pleno exercício de sua profissão e para ter acesso as informações necessárias para esse exercício profissional competente.

Quanto as medidas estatísticas abaixo segue o resumo relacionado a Categoria 1: Concepção da tecnologia da informação.

Tabela 7 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 1 - Concepção da tecnologia da informação

Cate- goria	Sub Categoria	Indicadores	Média	Media- na	Moda	Desvio Padrão	Assi- metria	Curtose	Inter- valo	Míni- mo	Máxi- mo	Soma	Quartis		
													25	50	75
1	A	Você tem facilidade de usar as novas tecnologias (TICs/TIDs) que surgem e que são usadas na área em que atua e se comunicar por meio delas?	5,47	6,00	7	1,721	-1,316	1,042	6	1	7	728	5,00	6,00	7,00
	A	Você participa de algum grupo que apoia o uso das novas tecnologias em sua área e se mantém atualizado?	3,24	3,00	1	2,064	,475	-1,021	6	1	7	431	1,00	3,00	5,00
	A	Você participa de redes sociais pessoais e profissionais virtuais?	5,63	6,00	7	1,615	-1,358	1,283	6	1	7	749	5,00	6,00	7,00
	A	As TICs/TIDs tem ajudado você a reduzir a necessidade de viagens ao exterior para negociar, fazendo isso virtualmente?	4,86	5,00	7	2,117	-,682	-,818	6	1	7	647	4,00	5,00	7,00
	B	Você tem alguma dificuldade de usar as TICs/TIDs a ponto de ser uma barreira ou de prejudicar seu trabalho?	2,50	2,00	1	1,771	,958	-,322	6	1	7	333	1,00	2,00	4,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Como já se referiu, a **média** é uma medida de posição que mostra o valor central da amostra. Quanto maior for a média, maior será a concordância com aquela resposta. Neste caso, a facilidade de usar a tecnologia apresentou uma média de 5,47, demonstrando grande tendência a concordância; a participação de grupos de apoio de uso de tecnologia apresentou de média a baixa concordância; redes sociais, alta concordância; e as TICs/TDIs ajudaram a reduzir viagem, concordância relevante; enquanto as TICs/TDIs vistas como dificuldade ou barreira ao trabalho, pouca concordância. A **mediana**, que indica em que valor estavam as respostas quando se chegou ao meio da amostra, ficou mais elevada no primeiro, no terceiro e no quarto indicadores, e mais baixa no segundo e no sexto. Já a **moda** permitiu ver que a facilidade de usar a tecnologia teve a opção 7 como a mais escolhida; a participação em grupos de apoio de uso de tecnologia, a opção 1; as redes sociais a opção 6; as TICs/TDIs ajudando a reduzir o número de viagens, a opção 7; e as TICs/TDIs como dificuldade ou barreira para o trabalho, a opção 1.

O **desvio-padrão** apresentou baixa dispersão em todos os itens, com rápida tendência a moderada no indicador TICs/TDIs ajudando a reduzir viagens e na participação de grupos de apoio nas tecnologias. Quanto à **assimetria**, houve uma distribuição positiva (poucas opções de respostas de valor grande) no segundo indicador (grupo de apoio à tecnologia) e no último (dificuldade de usar tecnologias). As demais alternativas apresentaram assimetria negativa (poucas opções de respostas de valor pequeno). As exceções foram o indicador facilidade de uso de tecnologias e indicador participação em redes sociais, que demonstraram uma distribuição mais assimétrica (ficaram acima de -1). Os demais indicadores ficaram no intervalo entre -1 e +1. A **curtose** também demonstrou somente nesses dois mesmos indicadores uma elevação na distribuição, e nos demais, um achatamento da distribuição.

O **mínimo** e o **máximo** indicam que houve escolhas entre 1 e 7 para todos os itens, que resultou em **intervalo** de 6 para todos. A **soma** confirma o que também demonstra a média, com maiores valores para a participação nas redes sociais, para a facilidade de usar as tecnologias e para o papel das TICs/TDIs na redução de viagens. Os **quartis** também indicam essa tendência, quando demonstram que a participação nas redes sociais, a facilidade de usar as tecnologias e o papel das

TICs/TDIs na redução de viagens predominaram entre os respondentes com valores maiores, e nos outros indicadores, predominaram os valores menores entre os respondentes.

Finalizando essa categoria, podemos dizer, baseados em Rodrigues e Blattmann (2014), que ser competente em tecnologia da informação também é sobremaneira importante na atualidade como facilitadora do acesso às fontes de informação, especialmente a internet, que, por si só, já virou uma grande fonte, ou seja, a competência de acesso e uso das TICs é condição importante, na atualidade, para acessar fontes de informação, a respeito das quais discutiremos no próximo item.

6.3.2 Categoria 2: A concepção de fontes de informação

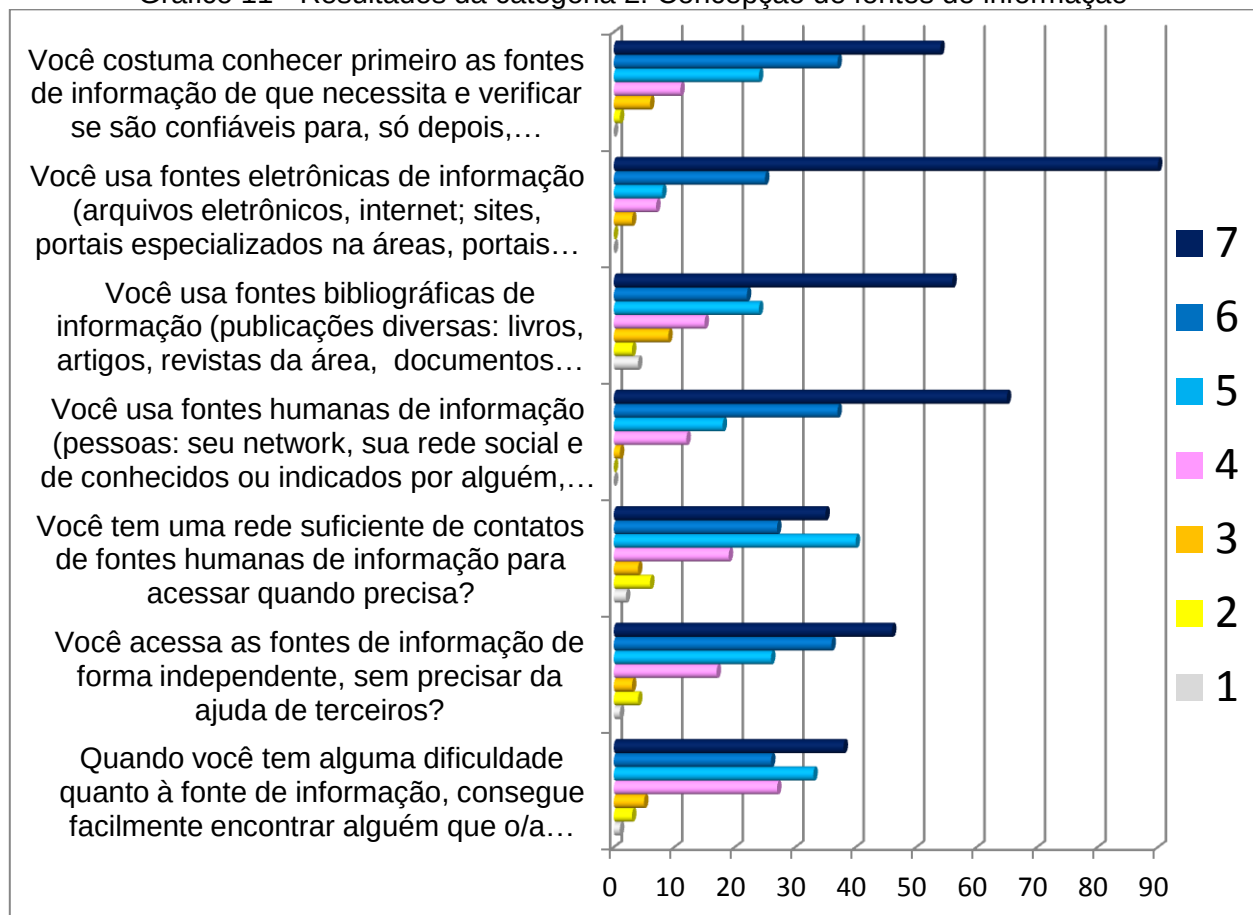
Nessa categoria, inicialmente na subcategoria A, procurou-se saber se o negociador internacional conhece as fontes de informação e suas estruturas se as pessoas conseguem acessar as fontes sem depender de outros (subcategoria B). Finalmente, visa saber se quando o negociador não consegue acessar uma informação ou sua fonte se esse tem uma rede de contatos suficiente para encontrar alguém que possa lhe ajudar a fazer isso (subcategoria C).

Na subcategoria A (Conhecer as fontes de informação e suas estruturas), o primeiro indicador demonstrou que os negociadores costumam, primeiro, conhecer a fonte de informação e verificar se são confiáveis para somente depois usar. Nesse caso, a opção plenamente (7) e as opções imediatamente após (6 e 5) foram as mais escolhidas, e isso gerou uma média de 5,9, que representa uma competência muito boa. Na Tabela 8, verifica-se que o *gap*, nessa questão, foi de 1,1, confirmando a competência muito boa.

Há que se ressaltar que os negociadores têm usado mais as fontes eletrônicas de informação em relação às fontes humanas e às fontes físicas de informação (3 próximos indicadores do Gráfico 11 e da Tabela 8). Quanto às fontes eletrônicas de informação (arquivos eletrônicos, internet; sites, portais especializados na área, portais de notícia, blogs, redes sociais, etc.), 68% dos negociadores marcaram a opção 7; 49%

marcaram a opção 7, no que diz respeito às fontes humanas (pessoas: seu *network*, sua rede social e de conhecidos ou indicados por alguém, especialistas experientes na área etc.), e quanto às fontes bibliográficas (publicações diversas: livros, artigos, revistas da área, documentos organizacionais, etc.) 42% marcaram a opção 7.

Gráfico 11 - Resultados da categoria 2: Concepção de fontes de informação



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pela média aferida pelas três fontes, sabe-se que todas elas continuam sendo consideradas importantes pelo negociador, mas com vantagem inquestionável para as fontes eletrônicas. Isso se justifica porque, na Tabela 8, vemos que a média obtida pelas fontes eletrônicas foi de 6,4, o que gerou um *gap* de apenas 0,6, ou seja, a competência é excelente nesse item. Já a média obtida pelas fontes humanas foi de 6,2, o que resultou em um *gap* de 0,8, logo, uma competência excelente, e a média obtida pelas fontes bibliográficas 5,6 que resulta em um *gap* de 1,4 que significa uma

competência muito boa. Assim, as fontes eletrônicas já são as preferidas dos negociadores, embora não tenham abandonado nem descartado as outras fontes, especialmente a humana e a bibliográfica, que continuam muito relevantes.

O indicador seguinte buscou saber se os negociadores internacionais "tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas de informação para acessar quando precisam" e baseado no Gráfico 11 e na Tabela 8 visualiza-se que eles tem uma rede de contatos de fontes humanas de informação e acessam quando precisam. Isso os torna mais competentes. Inclusive nesse indicador a média gerada foi de 5,3 o que resultou em um *gap* de 1,7, que significa competência muito boa.

O próximo indicador agora já referente a subcategoria B (Conhecer as fontes de informação e as usar independentemente) buscou saber se os negociadores acessam as fontes de informação de forma independente, sem precisar da ajuda de terceiros. A média obtida foi de 5,7 o que significa um *gap* de 1,3. Ou seja, os negociadores tem competência muito boa nesse indicador.

Já o último indicador, referente a subcategoria C (Conhecer as fontes de informação e as usar de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário), buscava saber se os negociadores quando detectam certa dificuldade quanto à fonte de informação, conseguem facilmente encontrar alguém que os ajude. O resultado teve média de 5,4 e um *gap* de 1,6, que significa competência muito boa.

Destaca-se que os negociadores Internacionais, na sua grande maioria, sabem usar as fontes de maneira independente (Subcategoria B) e grande parte admitem contar com (e acessar) outras pessoas (Subcategoria C) que lhe ajudem quando estão com dificuldade de encontrar alguma informação e fonte. Isso é extremamente positivo, pois, segundo estudado em Bruce (1997), amplia sua Competência em Informação.

Tabela 8 - Aferição do *gap* na categoria 2: Concepção de fontes de informação

Categ oria	Sub categor ia	Itens Frequências	Média * (real é)	Máximo: Excelência (serie)	Aceitável (serie)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (....) Melhor	% Negociadores sem Gap (Excelência)	% Negociadore s sem Gap (aceitável)
2	A	Você costuma conhecer primeiro as fontes de informação de que necessita e verificar se são confiáveis para, só depois, acessar, buscar e localizar a informação?	5,9	7,0	6,5	1,1	0,6	maior	40,6%	40,6%
	A	Você usa fontes eletrônicas de informação (arquivos eletrônicos, internet; sites, portais especializados na áreas, portais de notícia, blogs, redes sociais?)	6,4	7,0	6,5	0,6	0,1	maior	67,7%	67,7%
	A	Você usa fontes bibliográficas de informação (publicações diversas: livros, artigos, revistas da área, documentos das organizações)?	5,6	7,0	6,0	1,4	0,4	maior	42,1%	58,6%
	A	Você usa fontes humanas de informação (pessoas: seu network, sua rede social e de conhecidos ou indicados por alguém, especialistas/experts da área)?	6,2	7,0	5,5	0,8	-0,7	maior	48,9%	76,7%
	A	Você tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas de informação para acessar quando precisa?	5,3	7,0	5,5	1,7	0,2	maior	26,3%	46,6%
	Média geral da Subcategoria		5,9	7,0	6,0	1,1	0,1		45,1%	58,0%
	B	Você acessa as fontes de informação de forma independente, sem precisar da ajuda de terceiros?	5,7	7,0	5,5	1,3	-0,2	maior	34,6%	61,7%
	Média geral da Subcategoria		5,7	7,0	5,5	1,3	-0,2		34,6%	61,7%
	C	Quando você tem alguma dificuldade quanto à fonte de informação, consegue facilmente encontrar alguém que o/a ajude nisso?	5,4	7,0	6,0	1,6	0,6	maior	28,6%	48,1%
	Média geral da Subcategoria		5,4	7,0	6,0	1,6	0,6		28,6%	48,1%
Média de Gaps da Categoria e % de Excelência por categoria			5,6	7,0	5,8	1,4	0,2		36,1%	55,9%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os dados pesquisados nessa categoria confirmam o que afirma Ribeiro (2009): que não se acessa apenas uma fonte de informação, que essas fontes são as mais diversas possíveis e podem ser pessoais (internas ou externas à organização onde se atua), eletrônicas (internet, intranet, base de dados etc.) ou impessoais internas ou externas (documentos, revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, entre outras). Os autores dão especial atenção às fontes eletrônicas (especialmente a internet) e às fontes pessoais. Isso se confirma nesta pesquisa.

Na Tabela 8, que mostra a aferição dos *gaps*, fica demonstrado que existe um *gap* baixo relativo ao que seria o ideal (máximo) para quase todas as variáveis. O uso de fontes eletrônicas foi a que teve o melhor desempenho, sem desprezar as outras fontes (humana e bibliográfica). A rede de contatos e achar alguém para ajudá-lo foram as que apresentaram desempenho um pouco inferior, mas nada que comprometesse o resultado, pois ambas geraram *gap* bem inferior a dois, que significa competência muito boa.

Sintetizando, sabe-se que, na subcategoria A, que representa "conhecer as fontes de informação e suas estruturas", os negociadores internacionais tiveram um *gap* de 1,1, o que significa competência muito boa; na subcategoria B - "conhecer as fontes de informação e usá-las independentemente" - os negociadores internacionais tiveram um *gap* de 1,3, o que também significa que a competência é muito boa, e na subcategoria C, que está relacionada à competência de "conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil independentemente ou através de um intermediário", os negociadores demonstraram um *gap* de 1,6 que também significa competência muito boa. Assim, de modo geral, na Categoria 2- "concepção de fontes de informação" - os negociadores apresentaram um *gap* final de 1,4. Destaca-se, ainda, que 36,1% dos negociadores já atingiram a excelência plena de competência nessa categoria.

Se se observarem esses mesmos resultados com o aceitável (conforme indicação dos *experts*), teremos *gaps* ainda menores. O resultado remete a um *gap* insignificante, em relação ao aceitável, de 0,1 na subcategoria A - conhecer as fontes de informação e suas estruturas – o que significa que eles praticamente atingiram a competência aceitável nessa subcategoria. Um *gap* negativo de -0,2 na subcategoria B

- conhecer as fontes de informação e usá-las independentemente - significa que os negociadores estão além do aceitável como Competência em Informação nessa subcategoria. Já na subcategoria C - conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário - o *gap*, em relação ao aceitável, foi de 0,6. Numa média geral, na categoria 2, pode-se dizer que os profissionais negociadores internacionais são competentes em informação, em termos de concepção de fontes de informação, tendo em vista que seu *gap*, em relação ao aceitável, foi de apenas 0,2, o que indica um valor muito próximo de zero e que 55,9% dos negociadores já atingiram o aceitável em termos de Competência em Informação.

Para finalizar, fez-se um resumo das estatísticas da categoria 2 (ver Tabela 9), cuja **média** mostra o valor central da amostra e o nível médio de concordância ou não com o indicador respondido. Nesse caso, que todas as médias ficaram acima de 5, e duas passaram de 6, demonstrando um alto nível de concordância, tendo em vista que o valor máximo possível de resposta era 7.

A **mediana** demonstra que o valor foi marcado pelo respondente que "divide o grupo em dois e coloca o número de respondentes em igual quantidade para os dois lados, em que os que escolheram opções de menor valor ficariam num subgrupo, e os com maior valor ficariam em outro grupo. Nesse caso, a divisão foi feita em um respondente que marcou opção alta para todos os indicadores, pois só apareceram como medianas as opções 5, 6 ou 7. No segundo indicador, a mediana ficou em 7, indicando que ao menos a metade (ou mais) dos respondentes optou pela alternativa 7. A **moda** permitiu verificar que a opção 7 foi a preferida dos respondentes em todos os indicadores, exceto o que fala sobre ter uma rede de contatos humanos suficiente para acessar quando precisar, em que a opção preferida foi o 5.

O **desvio-padrão** apresentou, em todos os indicadores, dispersão abaixo de 2, o que significa baixa dispersão. Quanto à **assimetria**, foi **negativa** em todas as alternativas (poucas opções de respostas de valor pequeno) e ficaram no chamado intervalo 1 negativo ou 1 positivo, com exceção do indicador " Você usa fontes eletrônicas de informação", que teve uma assimetria um pouco maior.

Tabela 9 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 2: Concepção de fontes de informação

Cate- goria	Sub Categoria	Indicadores	Média	Median	Moda	Desvio	Assi-	Curtose	Inter-	Míni-	Máxi-	Soma	Quartis		
				a		Padrão	metria		valo	mo	mo		25	50	75
2	A	Você costuma conhecer primeiro as fontes de informação de que necessita e verificar se são confiáveis para, só depois, acessar, buscar e localizar a informação?	5,90	6,00	7	1,202	-,997	,316	5	2	7	784	5,00	6,00	7,00
	A	Você usa fontes eletrônicas de informação (arquivos eletrônicos, internet; sites, portais especializados na área, portais de notícia, blogs, redes sociais?)	6,45	7,00	7	,979	-1,936	3,123	4	3	7	857	6,00	7,00	7,00
	A	Você usa fontes bibliográficas de informação (publicações diversas: livros, artigos, revistas da área, documentos das organizações)?	5,56	6,00	7	1,615	-1,028	,360	6	1	7	740	5,00	6,00	7,00
	A	Você usa fontes humanas de informação (pessoas: seu network, sua rede social e de conhecidos ou indicados por alguém, especialistas/experts da área)?	6,15	6,00	7	1,018	-1,017	,043	4	3	7	818	6,00	6,00	7,00
	A	Você tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas de informação para acessar quando precisa?	5,34	5,00	5	1,438	-,818	,462	6	1	7	710	5,00	5,00	7,00
	B	Você acessa as fontes de informação de forma independente, sem precisar da ajuda de terceiros?	5,66	6,00	7	1,352	-1,028	,795	6	1	7	753	5,00	6,00	7,00
	C	Quando você tem alguma dificuldade quanto à fonte de informação, consegue facilmente encontrar alguém que o/a ajude nisso?	5,39	5,00	7	1,369	-,547	-,152	6	1	7	717	4,00	5,00	7,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A **curtose** confirma que o indicador "Você usa fontes bibliográficas de informação" tem maior elevação da curva. Em todos os outros, a elevação menor, com exceção do "Quando você tem alguma dificuldade quanto à fonte de informação", que tem tendência a achatamento da distribuição.

Quanto ao **mínimo** e ao **máximo**, percebeu-se que os indicadores "Você usa fontes bibliográficas de informação...", "Você tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas...", "Você acessa as fontes de informação de forma independente...", "Quando você tem alguma dificuldade..." são as que geraram maior intervalo (6), ou seja, tiveram como resposta mínima a opção 1, e como máxima, a opção 7. Enquanto que o indicador "Você costuma conhecer primeiro as fontes de informação" teve como opção mínima de resposta o 2, e o máximo, o 7, gerando um intervalo de 5. Já os indicadores "Você usa fontes humanas de informação..." e "Você usa fontes eletrônicas de informação..." geraram o menor intervalo (4), e a opção mínima foi 3, e a máxima, 7. A **soma** confirma essa tendência de concordância alta nas opções dos indicadores gerando valores acumulados acima de 700 para todos, inclusive com dois passando de 800.

Os **quartis** também indicam essa tendência, pois se constatou que, nessa categoria, as opções 1, 2 e 3 não conseguiram representar 25% dos respondentes em nenhum indicador. A opção 4 conseguiu dividir 25% apenas para um indicador (o último). Já os indicadores "Quando você tem alguma dificuldade os indicadores...", "Você costuma conhecer primeiro as fontes de informação...", "Você usa fontes bibliográficas de informação...", "Você tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas..." e "Você acessa as fontes de informação de forma independente..." formaram o primeiro quartil (primeiros 25%) na opção 5, e os itens "Você usa fontes humanas de informação..." e "Você usa fontes eletrônicas de informação..." formaram o primeiro quartil apenas na opção 6, demonstrando essa tendência dominante de respostas nas opções de maior valor.

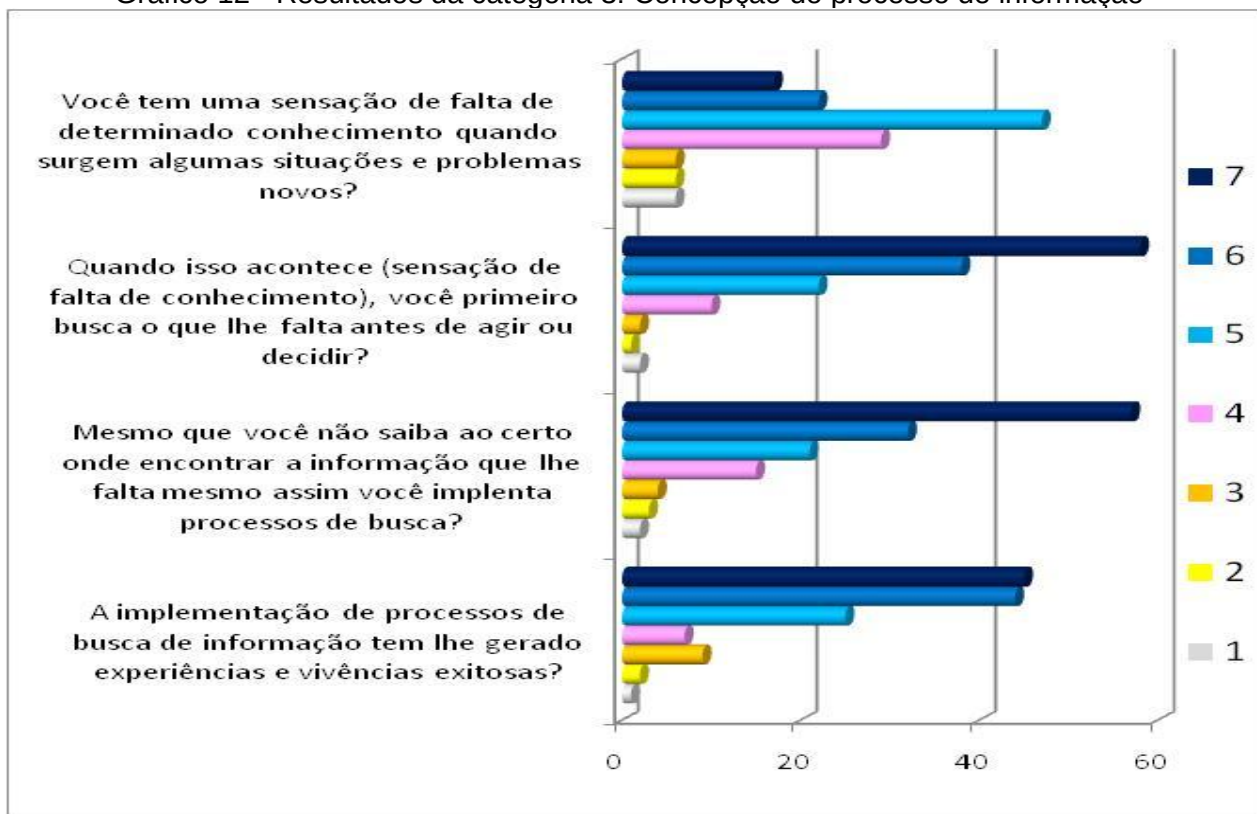
6.3.3 Categoria 3: A concepção do processo de informação

A pesquisa buscou saber sobre a Competência em Informação na perspectiva de processo de informação. De acordo com Bruce (1997), trata-se da Competência em Informação vista como um processo em execução. A subcategoria A buscou saber sobre a falta de conhecimento, a subcategoria B observou a implementação do processo e as providências, e a subcategoria C buscou saber sobre os resultados da experiência.

A Competência em Informação envolve estratégias implementadas pelas pessoas quando se defrontam com situações novas em que sentem falta de conhecimento ou informação sobre algo e partem em busca de supri-lo. Essa falta de conhecimento deflagra a implementação de um processo que acaba no resultado de uma experiência vivenciada por cada ator de forma distinta (BRUCE, 1977).

O Gráfico 12 traz os resultados da pesquisa dessa categoria.

Gráfico 12 - Resultados da categoria 3: Concepção do processo de informação



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Os resultados expostos no Gráfico 12 e na tabela 10 demonstram que há momentos em que os negociadores sentem a sensação de falta de determinado conhecimento, e isso é positivo, pois, segundo Bruce (1997), quem sente essa sensação se motivará para não se manter nela e partirá na busca do que lhe falta. Esse resultado é percebido na subcategoria A (Falta de conhecimento), em seu primeiro indicador. E ao contrário do que alguns possam pensar, sentir a sensação de falta de conhecimento ou certo desconforto por conta disso é algo positivo, pois, é a partir dessa sensação que "incomoda" que o ator buscará o que está lhe faltando, deflagrando o processo de informação. Portanto, não é errado sentir a sensação de falta de conhecimento. Inclusive, se não houver algo que incomode, a tendência é de não ocorrer o processo de busca. Na análise, apesar de alguns dizerem que não sentem a sensação de falta de informação, a maioria disse que sente. Isso gerou um desempenho de 4,8 e um *gap* de 2,2 o que significa uma competência boa.

Na subcategoria B (Implementação do processo), já houve uma admissão maior de que, quando a sensação de desconforto acontece, as pessoas implementam o processo de busca da informação e tentam saber o que realmente está lhe faltando (indicador que gerou um *gap* de apenas 1, que significa excelente em termos de competência) e até quando não conseguem saber ao certo o que está lhe faltando admitem que implementam o processo de busca (indicador que gerou um *gap* de 1,2). Assim a competência pode ser considerada muito boa.

Na subcategoria C (O resultado da experiência), o indicador buscou saber se ao implementar esses processos de busca, após seus resultados, o negociador tem a sensação de que foi interessante a experiência e a considera exitosa. A média final foi de 5,7, e o *gap*, 1,3. Ou seja, a competência tem sido muito boa enquanto vivência e experiência quando se busca a informação.

De forma sintetizada, ao gerar o *gap* (Tabela 10), no item sobre sensação de falta de conhecimento sobre algo que os incomoda, os negociadores apresentaram desempenho menor em relação às outras opções, gerando um *gap* de 2,2 relativo ao que seria a excelência. Os demais itens tiveram *gap* de 1,5 ou menos do que isso.

Tabela 10 - Aferição do *gap* na categoria 3: Concepção de processo de informação

Categ oria	Subcat egoria	Itens Frequências	Média * (real é)	Máximo: Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (...) Melhor	% Negociadores sem Gap (Excelência)	% Negociadores sem Gap (aceitável)
3	A	Você tem uma sensação de falta de determinado conhecimento quando surgem algumas situações e problemas novos?	4,8	7,0	6,0	2,2	1,2	maior	12,8%	29,3%
		Média geral da Subcategoria	4,8	7,0	6,0	2,2	1,2		12,8%	29,3%
	B	Quando isso acontece (sensação de falta de conhecimento), você primeiro busca o que lhe falta antes de agir ou decidir?	6,0	7,0	6,5	1,0	0,5	maior	43,6%	43,6%
	B	Mesmo que você não saiba ao certo onde encontrar a informação que lhe falta mesmo assim você implanta processos de busca?	5,8	7,0	6,5	1,2	0,7	maior	42,9%	42,9%
		Média geral da Subcategoria	5,9	7,0	6,5	1,1	0,6		43,2%	43,2%
	C	A implementação de processos de busca de informação tem lhe gerado experiências e vivências exitosas?	5,7	7,0	7,0	1,3	1,3	maior	33,8%	33,8%
		Média geral da Subcategoria	5,7	7,0	7,0	1,3	1,3		33,8%	33,8%
		Média de Gaps da Categoria e % de Excelência	5,5	7,0	6,5	1,5	1,0		29,95%	35,46%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na categoria 3 - concepção do processo de informação - na primeira subcategoria A (Falta de conhecimento) o *gap* foi de 2,2 o que significa uma competência boa, e na subcategoria B (implementação do processo), de 1,1, o que representa uma competência muito boa e na Subcategoria C (o resultado do experiência) o *gap* foi de 1,3, o significa uma competência muito boa. A média final demonstra um *gap* geral da categoria 3 de 1,5, ou seja, os negociadores têm competência muito boa, em termos de processo de informação. Praticamente 30% dos negociadores já atingiram a plena excelência em competência nessa categoria (29,95%).

Na perspectiva do *gap* (em relação ao aceitável), o resultado não foi muito diferente, o que demonstra que os *experts* acreditam que o negociador tem que ser destacado em toda essa categoria para ser considerado competente. Na primeira subcategoria A (falta de conhecimento), o *gap* em relação ao aceitável foi de 1,2; na subcategoria B (implementação do processo), de 0,6; e na Subcategoria C (o resultado da experiência), de 1,3. A média final demonstra um *gap* geral em relação ao aceitável e na categoria 3, foi de 1,0. Mais de 1/3 (um terço) dos negociadores já atingiu o nível aceitável (35,46%) em Competência em Informação nessa categoria.

A seguir, apresenta-se a Tabela 11 com o resumo estatístico da categoria 3: Concepção do processo de informação.

Tabela 11 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 3: Concepção de processo de informação

Cate- goria	Subcate- gorias	Indicadores	Média	Media- na	Moda	Desvio Padrão	Assi- metria	Cur- tose	Inter- valo	Míni- mo	Máxi- mo	Soma	Quartis		
													25	50	75
3	A	Você tem uma sensação de falta de determinado conhecimento quando surgem algumas situações e problemas novos?	4,80	5,00	5	1,476	-,691	,499	6	1	7	638	4,00	5,00	6,00
	B	Quando isso acontece (sensação de falta de conhecimento), você primeiro busca o que lhe falta antes de agir ou decidir?	5,97	6,00	7	1,243	-1,577	3,110	6	1	7	794	5,00	6,00	7,00
	B	Mesmo que você não saiba ao certo onde encontrar a informação que lhe falta mesmo assim você implanta processos de busca?	5,79	6,00	7	1,420	-1,246	1,213	6	1	7	770	5,00	6,00	7,00
	C	A implementação de processos de busca de informação tem lhe gerado experiências e vivências exitosas?	5,74	6,00	7	1,312	-1,210	1,194	6	1	7	764	5,00	6,00	7,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A **média** apresentou valores elevados, e isso indica uma tendência à concordância com as respostas para todos os indicadores, com uma média um pouco menor no primeiro indicador. A **mediana** também demonstra essa tendência a valores altos nas respostas, levando em conta que, ao dividir os respondentes entre a metade que apontou valores menores e a metade que apontou valores maiores, chega-se ao valor 5, no primeiro indicador, e 6, nos outros três indicadores. A **moda**, que mostra qual foi a opção mais respondida, também apontou que a opção 5 foi a mais escolhida no primeiro indicador, e a opção 7 foi a que mais escolhida nos demais indicadores.

O **desvio-padrão** demonstra uma baixa dispersão, dentro da normalidade, por serem todos valores menores que 2. A **assimetria** apresentou valor negativo em todos os indicadores, o que significa que há poucas opções de respostas de valor pequeno em todos os indicadores. A **curtose** apresentou valor positivo em todos os indicadores, o que significa que tem uma distribuição relativamente elevada e nenhuma achatada.

Em todos os indicadores, houve escolhas de opções **mínima** de 1 e **máxima** de 7, o que gerou **intervalos** de 6 para todos. Na **soma**, com exceção do primeiro indicador, todos os demais apresentaram valores globais acima de 700, confirmando a tendência da média que apresentou valores elevados. Quanto aos **quartis**, constatou-se que, no primeiro indicador, o primeiro quartil (25%) ocorreu na opção 4; o segundo (50%), na 5; e o terceiro (75%), na 6. Já em todos os demais, ocorreu na opção 5 o primeiro quartil (25%); na 6, o segundo (50%); e na 7, o terceiro (75%). Isso equivale a dizer que, nesses indicadores, no mínimo, 25% dos respondentes escolheram o 7, no mínimo, 50% dos respondentes escolheram 6 ou 7 e, no mínimo, 75% dos respondentes escolheram 5, 6 ou 7.

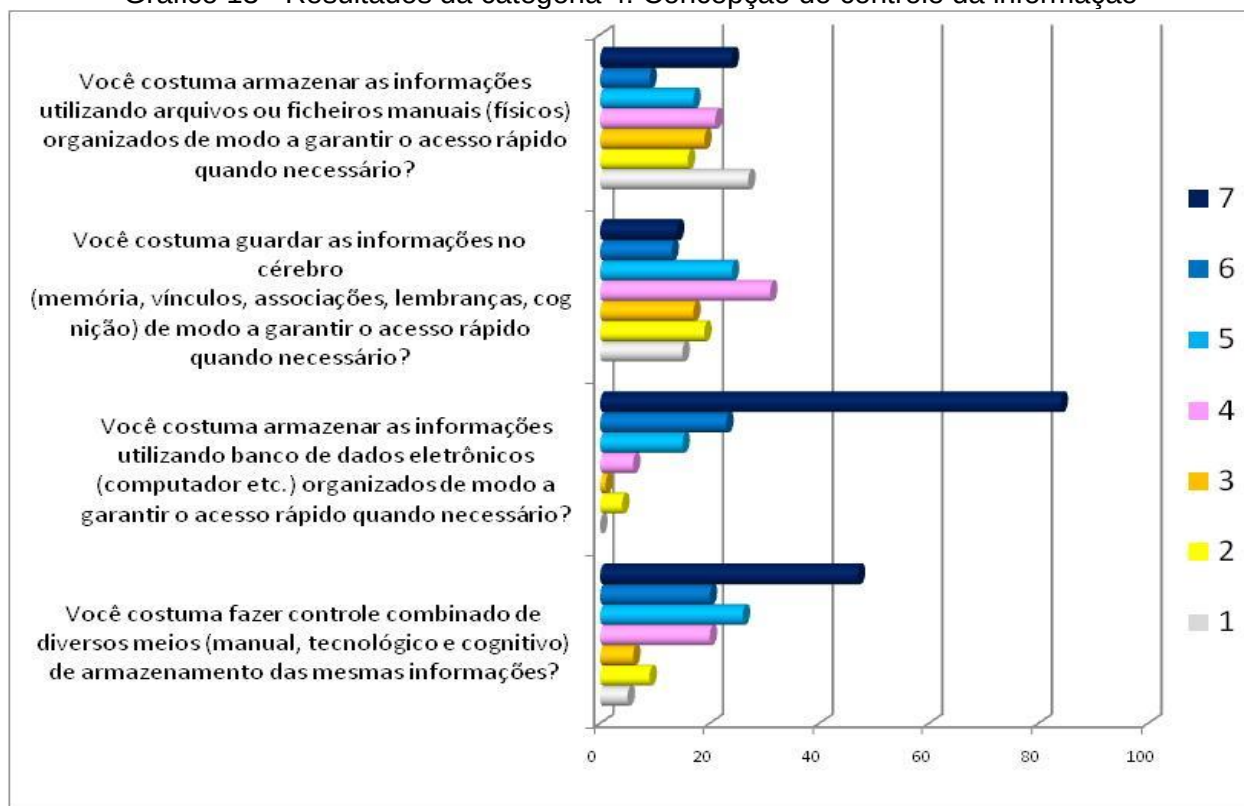
6.3.4 Categoria 4: A concepção do controle da informação

Nessa categoria, houve situações referentes à Competência em Informação quanto ao controle da informação, gerando três subcategorias: a Competência em Informação é vista como o controle da informação através de arquivamento manual na subcategoria A; a Competência em Informação é vista como o controle da informação

utilizando o cérebro humano na subcategoria B e; a Competência em Informação é vista como o controle da informação através do uso de bancos de dados eletrônicos na subcategoria C.

Esse foco está de acordo com o proposto por Bruce (1997, 2003, 2016), ou seja, existem várias formas de armazenar e controlar a informação para garantir sua recuperação fácil, confiável e rápida e utilizá-la em tempo futuro. O controle e o armazenamento são uma espécie de "segundo nível da consciência", que só é acessado quando necessário. A forma de controle e de armazenagem, nesse segundo nível, pode se dar de uma ou mais formas.

Gráfico 13 - Resultados da categoria 4: Concepção do controle da informação



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O Gráfico 13 e a Tabela 12 denotam que, cada vez menos, os negociadores usam ficheiros, anotações manuais, impressos e outros para fazer seus controles de informação, como apresentado no primeiro indicador que representa a subcategoria A.

Tanto é verdade que a média, nesse indicador, foi de 3,8, o que resultou em um *gap* de 3,2, que significa uma competência apenas regular nesse item. Também se percebe que os negociadores confiam cada vez menos somente na memória (cérebro) para controlar a informação. A média desse indicador da subcategoria B foi de 3,9, o que gerou um *gap* de 3,1 e representa uma competência apenas regular.

A maioria dos negociadores demonstrou que prefere usar como meio de armazenamento de informações meios eletrônicos, como computador e assemelhados. Nesse indicador, a média foi de 6,3, e o *gap*, de 0,7 o que significa competência excelente. Demonstra uma clara migração dos controles de informação para os meios eletrônicos. O fácil e rápido acesso, quando da recuperação, a possibilidade de armazenar em um disco rígido ou "nas nuvens" e de precisar cada vez menos de espaços físicos para armazenar documentos, não precisar de escritórios e arquivos físicos e poder atuar na forma *home office* (trabalho em casa), de forma intermitente ou itinerante, conectando-se com o trabalho via tecnologias de qualquer lugar e conseguindo ter rápido acesso às informações de que se precisa de qualquer lugar que estiver, graças as conexões em rede, confirma essa tendência a preferir armazenamentos e controles virtuais em detrimento do físico.

Para algumas profissões e atividades, ainda é mais adequado e prudente o armazenamento misto ou combinado (manual, tecnológico e cognitivo). Os negociadores admitem que também adotam esse método. No segundo indicador da subcategoria C, aparece claramente essa possibilidade, que gerou uma média de 5,3, o que resultou em um *gap* de 1,7, que significa competência muito boa. O método misto ou combinado é a segunda forma preferida de armazenamento e controle, ficando atrás apenas no método eletrônico.

Portanto, para os negociadores, o armazenamento e o controle da informação preferido como "segunda memória", que Bruce (1997) diz existir e que as pessoas acessam, é o feito por meios eletrônicos e por métodos mistos combinados. Em segundo plano, ficam a memória (cérebro) e os controles físicos e manuais. Isso está exposto na Tabela 12.

Tabela 12 - Aferição do *gap* na categoria 4: Concepção do controle da informação

Categ oria	Subcate goria	Itens Frequências	Média * (real é)	Máximo: Excelência (seria)	Aceitável I (seria)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (....) Melhor	% Negociadores sem Gap (Excelência)	% Negociadores sem Gap (aceitável)
4	A	Você costuma armazenar as informações utilizando arquivos ou ficheiros manuais (físicos) organizados de modo a garantir o acesso rápido quando necessário?	3,8	7,0	6,5	3,2	2,7	maior	18,0%	18,0%
	Média geral da Subcategoria		3,8	7,0	6,5	3,2	2,7		18,0%	18,0%
	B	Você costuma guardar as informações no cérebro (memória, vínculos, associações, lembranças, cognição) de modo a garantir o acesso rápido quando necessário?	3,9	7,0	4,5	3,1	0,6	maior	10,5%	38,3%
	Média geral da Subcategoria		3,9	7,0	4,5	3,1	0,6		10,5%	38,3%
	C	Você costuma armazenar as informações utilizando banco de dados eletrônicos (computador etc.) organizados de modo a garantir o acesso rápido quando necessário?	6,3	7,0	6,5	0,7	0,2	maior	63,2%	63,2%
	C	Você costuma fazer controle combinado de diversos meios (manual, tecnológico e cognitivo) de armazenamento das mesmas informações?	5,3	7,0	6,5	1,7	1,2	maior	35,3%	35,3%
	Média geral da Subcategoria		5,8	7,0	6,5	1,2	0,7		49,2%	49,2%
Média de Gaps da Categoria e % de Excelência			4,5	7,0	5,8	2,5	1,3		25,9%	35,2%

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

As pessoas estão confiando cada vez mais na praticidade dos meios eletrônicos e tecnólogos para armazenar e controlar as informações e os documentos, e menos, nos meios físicos e cognitivos. Mas também continua existindo um significativo grupo competente em controle combinado por meios diversos. De um modo geral, 25,9% dos negociadores já atingiram a competência.

Considerando o *gap* aceitável, gerado a partir dos apontamentos dos *experts*, os resultados foram semelhantes na subcategoria A (controle da informação através de arquivamento manual), que continuou em 3,2. Isso significa dizer que, apesar de os negociadores estarem migrando para os controles eletrônicos, os *experts* continuam achando o controle físico ainda muito relevante para a área, sobretudo porque os documentos gerados nas Negociações Internacionais são passíveis de conferência pela Receita Federal (RF) até cinco anos depois de o processo ter ocorrido.

Na subcategoria B (controle da informação utilizando o cérebro humano), o *gap* aceitável baixou significativamente em relação ao *gap* excelência, 0,6. Ou seja, os *experts* concordam que o controle da informação pelo cérebro (memória cognitiva) não é tão relevante e pode deixar o cérebro para outras funções mais relevantes na negociação.

Na subcategoria C - Controle de forma eletrônica e combinada (manual, cognitivo e eletrônico) - o *gap* em relação ao aceitável foi de 0,7, o controle eletrônico ficou com um *gap* quase zerado ou quase sem lacuna (0,2), e o controle combinado gerou um *gap* de 1,2. Isso demonstra que o controle eletrônico é a tendência dos negociadores, mas os *experts* continuam achando o controle físico ainda relevante e, por isso, defendem o controle combinado por questão de prudência.

O *gap* geral dessa categoria 4 (concepção do controle da informação), baseado no nível indicado como aceitável, foi de 1,3, um resultado melhor do que o da excelência, mas que ainda indica que é importante ter mais prudência e não abandonar o controle físico ou manual da forma como está sendo feita. Também se constatou que 35,2% dos negociadores já atingiram o que é desejado (aceitável) como competência.

A seguir, apresenta-se um resumo estatístico das variáveis da categoria 4 (Concepção do controle da informação) na Tabela 13.

Tabela 13 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 4: Concepção de controle da informação

Cate- goria	Subca- tegoria	Indicadores	Média	Media- na	Moda	Desvio Padrão	Assi- metria	Cur- tose	Inter- valo	Míni- mo	Máxi- mo	Soma	Quartis		
														25	50
4	A	Você costuma armazenar as informações utilizando arquivos ou ficheiros manuais (físicos) organizados de modo a garantir o acesso rápido quando necessário?	3,81	4,00	1	2,115	,158	-1,251	6	1	7	507	2,00	4,00	5,00
	B	Você costuma guardar as informações no cérebro (memória, vínculos, associações, lembranças, cognição) de modo a garantir o acesso rápido quando necessário?	3,94	4,00	4	1,804	,012	-,902	6	1	7	524	2,00	4,00	5,00
	C	Você costuma armazenar as informações utilizando banco de dados eletrônicos (computador etc.) organizados de modo a garantir o acesso rápido quando necessário?	6,29	7,00	7	1,184	-1,962	3,752	5	2	7	836	6,00	7,00	7,00
	C	Você costuma fazer controle combinado de diversos meios (manual, tecnológico e cognitivo) de armazenamento das mesmas informações?	5,26	6,00	7	1,749	-,800	-,262	6	1	7	700	4,00	6,00	7,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como já analisado, a **média** dos dois primeiros indicadores, que se referem-se às subcategorias A e B e que buscam saber se os negociadores fazem armazenamento e controles físicos, demonstrou médias apenas regulares comparadas com as médias de controles eletrônicos e controles combinados (mistos), dando uma clara preferência atual para os equipamentos eletrônicos *versus* "confiar na memória" e "fazer controles e arquivos físicos". A **mediana** confirma isso, ao indicar que ao menos a metade dos respondentes optou pela alternativa 7 (máximo) nos meios eletrônicos de controle, e a metade ou mais optou por 6 ou 7 nos meios combinados de controle. Já os indicadores "confiar na memória" e "fazer controles físicos" tiveram como mediana o 4. A **moda** reforça o que a medida mostra, já que o 7 foi a opção mais escolhida nos indicadores "controles eletrônicos" e "controles combinados", enquanto no indicador "controle usando a memória", o 4 foi a escolha que mais apareceu, e o "controle físico" teve a opção 1 que mais apareceu.

O **desvio-padrão** demonstra valores abaixo de 2 em três indicadores, o que significa dispersão baixa; e no indicador sobre controles físicos o desvio padrão teve ligeira tendência a dispersão moderada, pois passou um pouco de 2. A **assimetria** mostra claramente que os dois primeiros indicadores tiveram predominância de opções menores marcadas (assimetria positiva), enquanto que os dois últimos tiveram predominância de valores maiores marcados (assimetria negativa). Os valores da assimetria ficaram dentro do intervalo (-1 a +1) exceto o armazenamento eletrônico que teve assimetria um pouco maior. A **curtose** apresentou valores negativos demonstrando uma curva (distribuição) achatada para todos os indicadores exceto o de uso de meios eletrônicos que gerou uma curva elevada.

Quanto ao **mínimo** e **máximo** todos os indicadores tiveram ocorrência mínima de 1 exceto o indicador sobre controles eletrônicos que teve como a menor opção o 2. A opção 7, foi a escolha do máximo em todas. Desse modo o indicador sobre controles eletrônicos teve **intervalo** de 5 e os demais tiveram intervalo de 6. A **soma** também demonstra uma vantagem significativa de valor do indicador "controle eletrônico" (836) em relação ao "controle misto combinado" (700); ao "controle pela memória" (524) e ao

"controle físico manual" (507). Os **quartis** confirmam que o indicador "controle eletrônico" tem mais da metade dos respondentes que escolheram a opção 7 e menos de 25% que escolheram opções abaixo de 6. Em relação ao indicador "controle misto combinado", 25% escolheram a opção 4 ou menos, e ao menos metade (ou mais) escolheram a opção 6 ou 7. Já os indicadores "controle pela memória" e "controle físico manual", tiveram o primeiro quartil (25%) em 2, o segundo (50%) em 4 e o terceiro (75%) na opção 5. Ou seja, nesse últimos dois indicadores, predominaram as opções de menor valor.

6.3.5 Categoria 5: A concepção da construção do conhecimento

Nessa categoria, verificou-se a situação referente à Competência em Informação quanto à formação da base do conhecimento. Almeida Jr. (2014) afirma que é a partir da internalização de competências e habilidades informacionais que se faz a apropriação e a ativação da informação, e a pessoa pode avaliar a contento o contexto em que está inserida e satisfazer às suas necessidades de informação. Esse processo de mediação e interação com a informação contribui para desenvolver competências e habilidades e é fruto da competência e da habilidade do mediador e do mediado. Proporciona processos que modificam, alteram e transformam os estímulos, gerando ações de interferência, postura ativa, crítica, reflexiva e independente em relação às informações e à satisfação de necessidades informacionais, que acabam potencializando a construção do conhecimento.

Nesta pesquisa, com base na Categoria 5 do modelo de Bruce (1997), inicialmente, apresenta-se a subcategoria A, que discute sobre como o negociador construiu sua base de conhecimento e qual é a sua base de conhecimento nas mais diversas áreas que podem ser úteis ao exercício de sua profissão. A preocupação não é mais tão somente com a informação em si ou com a tecnologia para conseguir a informação como foi visto na categoria 1 (a concepção da tecnologia da informação), ou com as fontes onde buscar as informações vista na categoria 2 (A concepção de fontes de informação) ou com o processo de busca dessas informações visto na categoria 3

(Concepção do processo de informação) ou, ainda, com o controle e a armazenagem da informação, abordados na categoria 4 (Concepção do controle da informação). Agora a preocupação é saber se a informação está fazendo a diferença no negociador, se está sendo incorporada e/ou internalizada por ele de modo a formar sua base de conhecimento, que será acionada sempre que necessário.

Segundo Lau (2007), a base de conhecimento é necessária para o desenvolvimento de competências em informação. É a partir dessa competência que se conseguem identificar as informações corretas e adequadas para cada caso que precisar, para resolver problemas, informações eficientes por custos menores e organizar, reorganizar, interpretar, analisar e avaliar a informação, em termos de qualidade, exatidão, confiabilidade, ética da fonte e ética do uso e comunicação da informação. Trata-se de ter uma base consolidada de conhecimentos que permita atuar com desenvoltura e qualidade e, de modo correto, apresentar os resultados decorrentes da informação e analisar e interpretar as informações que os outros têm ou apresentam.

Nesta pesquisa, que envolve a categoria 5, na subcategoria A (Construção da base de conhecimento), procurou-se saber qual a base de conhecimento que o negociador tem nas mais diversas áreas que têm alguma relação com o exercício da profissão. Isso se fez no primeiro indicador. Nos demais indicadores, perguntou-se como ele formou essa base de conhecimento. Para construir o primeiro indicador, foi apresentada uma lista de áreas e conhecimentos que possam ser relevantes para a base de conhecimento de negociadores internacionais. Assim, criou-se um indicador com a seguinte pergunta: "Qual sua base de conhecimento pessoal nos itens que seguem?" Significa dizer que todos os itens, apesar de serem vários, formam um único indicador para não alterar os resultados da subcategoria e da categoria de Bruce (1997). Esse indicador se junta com outros três e forma o conceito da subcategoria A.

Os diversos itens do primeiro indicador foram apresentados baseados em conhecimentos que os autores apontaram na seção sobre negociação e negociador internacional desta tese e nas áreas em que os cursos mais ligados à área trabalham e que foram apontados naquela seção. Todavia, como existem muitas indicações de conhecimentos relevantes, os autores fizeram uma síntese dos conhecimentos que mais aparecem como relevantes e os conhecimentos que são contemplados nos cursos

mais ligados à área de Negociação Internacional. Assim, consideraram-se as citações trabalhadas na fundamentação teórica dos seguintes autores: Martinelli, Ventura e Machado (2004); Thompson (2009); Nosé Júnior (2005); Lima Netto (2005); Garcia-Lomas e Churruca (2002); Behrends (2006); Ferreira (2008); Minervini (2005); ASCES-UNITA (2017); UFSC (2017); UFPB (2017a; 2017b) CEFETRJ (2017); UESC (2017); UnB (2017); UEPB (2017); PUCRS (2017); PUCCAMP (2017); MACKENZIE (2017); UMSP (2017); UNISINOS (2017); URI (2017); UNINTER (2017); UNIVALI (2017); UCS (2017) e o Guia do Estudante da Editora Abril (2017; 2016).

O ideal, nesse caso, seria que cada negociador tivesse o máximo de conhecimento de cada área. Todavia, tudo depende do que ele faz nesse mercado. Por exemplo, se não atua no mercado chinês, não é tão importante saber o mandarim, mas, se ele atua intensamente na China, o mandarim é um idioma que deve ser conhecido. E se atua no comércio exterior, a base de conhecimento nessa área é mais necessária do que a de conhecimento em turismo, e vice-versa. Todavia nenhuma dessas áreas é totalmente dispensável, pois, de um modo ou de outro, em algum momento, irá precisar delas. Nesse caso específico, como o foco maior foi o de profissionais que atuam no comércio exterior, logo, a base do conhecimento mais necessária é para essa área.

Essa perspectiva corrobora o que Choo (2003) diz sobre o fato de que a informação e o conhecimento são criados e empregados baseados em três estratégias principais: (1) interpretação das informações, a (2) criação de novos conhecimentos e o (3) processo, a análise e o empreendimento relacionado à informação e ao conhecimento em questão. Segundo Choo (2003), o conhecimento é fluido, deve ser discutível, é localizado e difícil de controlar. Ele é (deve ser) real, válido e útil para aquela situação, independentemente de já ter sido considerado utópico, impossível, irreal e inútil, ou até ultrapassado e desinteressante. O que importa é a aplicabilidade naquele contexto. Se é relevante para a aplicabilidade da situação que se apresenta e do que alguém deve saber quando precisa fazer algo no momento. Pode continuar relevante por toda a vida ou não ser mais. Por isso ele diz que o conhecimento é "mediado, situado, provisório, pragmático e contestável" (CHOO, 2003).

A seguir, na Tabela 14, apresentam-se os resultados da categoria 5 (concepção da construção do conhecimento).

Tabela 14 - Resultados da Categoria 5: A Concepção da construção do conhecimento

Cate- goria	Subcate- goria	Itens	Frequências/Alternativas						
			1	2	3	4	5	6	7
5	A	I) Qual sua base de conhecimento pessoal nos itens que seguem? *	29	10	13	16	22	23	20
		- Língua inglesa	1	5	8	9	30	36	44
		- Língua espanhola	4	12	16	20	36	23	22
		- Língua francesa	79	10	14	10	9	6	5
		- Língua chinesa (mandarim)	120	9	0	2	1	0	1
		- Outras línguas estrangeiras (quais?)	96	5	7	8	11	3	3
		- Comércio exterior: procedimentos e suas práticas de exportação e importação e suas áreas	3	7	5	12	20	40	46
		- Turismo e suas aplicações na área internacional	41	26	17	18	15	13	3
		- Direito e suas aplicações na área internacional	30	22	24	23	19	8	7
		- Negociações e suas aplicações na área internacional	12	4	9	20	18	40	30
		- Marketing e suas aplicações na área internacional	14	9	13	30	18	32	17
		- Gestão e suas aplicações na área internacional	13	8	14	15	23	44	16
		- Economia e suas aplicações na área internacional	12	6	23	26	32	18	16
		- Contabilidade e suas aplicações na área internacional	26	24	24	20	21	11	7
		- Matemática e estatística e suas aplicações na área internacional	26	23	25	16	19	13	11
		- Língua Portuguesa: redação, comunicação e expressão	4	2	6	14	26	33	48
		- Cultura: diversidade e diferenças culturais internacionais	5	5	3	15	30	42	33
		- Ética e suas aplicações na área internacional	6	3	5	9	20	44	46
		- Relações Internacionais e geopolítica	8	10	14	12	38	25	26
		- Pesquisa aplicada a área internacional	14	9	14	17	32	21	26
		- Tecnologias, TICs/TDIs aplicadas ao seu uso na área internacional	7	6	17	27	29	31	16
		- Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional	11	6	19	12	35	31	19
		- Demais Conteúdos Interdisciplinaridade e suas aplicações na área internacional	16	10	14	33	27	19	14
		- Outras áreas não mencionadas (Quais?)	127	1	1	0	1	3	0
	A	II) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância dos cursos nessas áreas apontadas e o que você fez?	1	3	2	9	16	35	67
	A	III) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da interação com outras pessoas da área?	2	1	4	12	32	1	81
	A	IV) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da busca pessoal independente (na internet, nos bancos de dados, em documentos e publicações na área)?	0	1	2	8	24	28	70
	B	I) Antes de acessar e usar a informação, você faz uma análise crítica sobre sua confiabilidade?	0	2	4	8	23	46	50
	B	II) Antes de usar a informação, você faz uma análise crítica e reflexiva para aprender com ela e construir perspectivas pessoais a seu respeito?	0	1	4	13	37	41	37
	B	III) Suas negociações geram conhecimento, informações e aprendizagens que são reutilizados como subsídio nas próximas negociações?	0	1	1	8	14	27	82
	C	I) Devido ao excesso de informação disponível e pouco confiável, você costuma primeiro analisar e selecionar o que é mais importante e descartar o que é pouco útil ou está em excesso?	0	2	3	13	29	41	45

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Pode-se dizer que os itens que mais se destacaram, com média maior, no primeiro indicador da Categoria A, que aparecem na primeira parte das tabelas 14 e 16, são os que estão mais presentes e os mais necessários na atuação profissional de um negociador internacional competente.

Baseado nas tabelas 14, 15 e 16, percebe-se a importância das línguas estrangeiras para o profissional negociador internacional, principalmente o inglês e o espanhol. A língua inglesa conseguiu uma média geral de todos os negociadores da ordem de 5,6, o que significa um *gap* 1,4, que representa uma competência muito boa nesse item. Além disso, 33% dos respondentes disseram que têm competência plena em inglês, ou seja, que dominam fluentemente a principal língua empregada nos negócios internacionais. O espanhol obteve uma média menor do que a do inglês - 4,7- e um *gap* de 2,3, portanto, uma competência boa em espanhol. Já 16,5% disseram que têm competência plena em língua espanhola.

O destaque para essas duas línguas (inglês e espanhol), como as principais nas Negociações Internacionais, são referendadas por Behrends (2006), que indica que os negociadores devem conhecer, no mínimo, duas línguas estrangeiras, e aponta o inglês como a língua mais relevante para as Negociações Internacionais, e o espanhol, como a segunda língua mais relevante. Também recomenda que, se possível, o negociador saiba falar outras línguas adicionais do mercado onde irá atuar. Garcia-Lomas e Churrua (2002) afirmam que a língua estrangeira é o mais importante elemento cultural e conhecimento que se precisa saber, porque é por meio dele que acontecem a comunicação e a negociação. Das outras línguas, a chinesa (mandarim) foi pesquisada e apresentou um resultado muito baixo (média 1,2, *gap* 5,8), o que significa que competência dos negociadores em mandarim é ruim. A língua francesa apresentou um resultado baixo (média de 2,2 e *gap* de 4,8), o que significa que os negociadores tem competência insuficiente em francês.

Ressalte-se, porém, que, considerando o que Behrends (2006) e outros autores afirmam, não podemos dizer que os negociadores internacionais são incompetentes por não dominarem essas duas línguas (francês e mandarim), porque, como já dito, os autores recomendam o inglês e o espanhol como as principais línguas das Negociações Internacionais. O que pode acarretar é que haverá certa dificuldade

quando eles forem atuar em países em que uma dessas línguas é a oficial do local, pois saber empregar a língua oficial do local sempre é um diferencial relevante. Assim, o francês, o mandarim e outras línguas entram na lista do que os autores denominam de diferenciais interessantes para quem atua no exterior, um conhecimento adicional relevante que pode ajudar muito na atuação de mercados específicos em que a língua oficial é uma delas.

Ainda nessa perspectiva, no item, "outras línguas além das mencionadas", caso a pessoa marcasse que sabia outra língua, pediu-se que mencionasse outras línguas que sabia. Os resultados aparecem a seguir:

Tabela 15 - Conhecimento de outras línguas estrangeiras apontadas pelos negociadores

Outras línguas estrangeiras	Nº Menções	Desempenho	% Negoc.
Alemão	19	4,4	14,3%
Italiano	15	4,1	11,3%
Línguas africanas	1	1	0,8%
Russo	1	1	0,8%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O alemão e o italiano se destacaram como línguas estrangeiras de domínio de uma parte dos negociadores internacionais, e devido à quantidade de vezes em que foram mencionadas, chega a rivalizar com o número de pessoas que conhecem o francês.

Os *experts*, também foram interrogados sobre a importância de saber línguas estrangeiras. Eles ressaltaram que, quanto mais línguas adicionais o negociador souber, melhor para ele. Todavia, a preferência ou necessidade é pelo inglês, e depois, pelo espanhol. Eles mencionaram, especialmente, o alemão como outra língua relevante para essa área. Um deles acrescentou o árabe. Ambos disseram que também é muito interessante para o negociador saber a língua nativa do país onde irá negociar mais intensamente.

Melo (2008) defende a importância da língua estrangeira como base para o conhecimento, para todos os que querem ser competentes em informação. A autora entende que não falar alguma língua estrangeira consistentemente dificulta

sobremaneira o acesso à informação e a comunicação em língua estrangeira. Esse é um obstáculo cultural, social e informacional. Já quem conhece línguas estrangeiras acaba tendo "um diferencial no mercado de trabalho", porque a língua estrangeira equivale a um filtro social, um poder adicional adquirido em relação aos demais, um acúmulo de capital. Isso se justifica porque a Sociedade da Informação é globalizada e, agora, o acesso à informação é internacional e está em outras línguas. Assim, conhecer outra língua não é apenas um diferencial no mercado de trabalho, mas também uma necessidade básica para ser competente em informação na Sociedade da Informação.

Sobre o destaque que tiveram os negociadores no conhecimento das áreas relacionadas ao comércio exterior (média de 5,6 e *gap* de 1,4, o que significa competência muito boa), eles confirmaram que têm um conhecimento relevante para atuar na área. Os autores que tratam de Negociação Internacional lembram que é importante conhecer essa área. Nesse caso, pode-se citar, por exemplo, o *Iceberg* de Minervini (2005), segundo o qual, não só os temas que são mais conhecidos, mas também o que "está escondido no *Iceberg*".

Quanto a conhecer sobre cultura, vale o pensamento de Garcia-Lomas e Churrua (2002) de que o negociador internacional é um profissional que está, o tempo todo, envolvido em negociar com pessoas de outros países, por consequência de outras culturas, por isso precisa estar preparado para saber sobre as diferenças que irá enfrentar. Outros autores corroboram isso. O mesmo vale para as questões éticas que, segundo Behrends (2006), Garcia-Lomas e Churrua (2002), ACRL (2016), Bruce (1997) e tantos outros, é um conhecimento e uma postura necessária tanto para a atuação profissional quanto para o acesso e o uso da informação.

Sobre os demais conhecimentos aferidos também apurados na pesquisa, cabe ressaltar que, apesar de o negociador internacional poder atuar também na área de Turismo (e estar viajando constantemente), o conhecimento nessa área não foi muito destacado (média 2,9 e *gap* de 4,1). Isso se explica também pelo perfil preponderante do negociador pesquisado que disse atuar, principalmente, em comércio exterior. Certamente, se a pesquisa fosse direcionada apenas aos negociadores internacionais que atuam como agentes de viagem e nas demais áreas afins ao Turismo, essa competência tenderia a se destacar.

Quanto ao conhecimento em Direito e suas aplicações na área internacional, cuja média foi de 3,2 e *gap* de 3,8 (competência regular), os negociadores internacionais deveriam se preocupar em melhorar esse conhecimento. Embora as organizações possam estar respaldadas com assessorias jurídicas para cuidar do tema, o negociador precisa saber minimamente sobre a área, porque trabalha em um contexto de negociação, elaboração e cumprimento de contratos internacionais e envolve legislações diversas, especialmente a aduaneira, que é diferente de país para país.

A respeito do tema Negociações e suas aplicações na área internacional, esses negociadores afirmaram que têm média 5 ou *gap* de 2, o que representa somente uma competência boa querendo a muito boa no assunto. Apesar de o resultado estar dentro do que se considera bom, por ser uma área direta de atuação desses profissionais (Negociação Internacional), sua competência, nesse sentido, deve ser plena ou próxima disso.

No tocante ao conhecimento do Marketing e suas aplicações na área internacional, Nosé Junior (2005), Behrends (2006) e demais autores asseveraram que é fundamental tanto para planejar a atuação no mercado internacional quanto para executá-la. Nesse item, os negociadores obtiveram uma média de 4,6 e um *gap* de 2,6, o que significa uma competência boa. Igualmente, por causa da relevância apontada pelos autores da necessidade de conhecer sobre marketing, apesar de já ser boa, a competência deveria ser melhor.

No item Gestão e suas aplicações à área internacional, a média obtida foi de 4,68, o que dá um *gap* de 2,3, que significa competência boa. Embora a competência tenha sido boa, pela relevância que tem o tema para o negociador, acredita-se que deveria melhorar esse resultado. O mesmo vale para o item Economia e suas aplicações à área internacional, em que a média foi de 4,3 e o *gap* de 2,7, o que significa competência boa. Devido à importância da economia internacional, da globalização e da conjuntura econômica dos países e seus impactos nos negócios, o negociador deve procurar saber mais sobre o tema. O item Contabilidade e suas aplicações à área internacional segue na mesma linha da Economia e da Gestão. A Contabilidade dá suporte para, por exemplo, ele entender de custos, lucro e formação

de preço de compra e venda de produtos e serviços. Isso é muito relevante para o negociador internacional. Nesse item, a média foi de 3,4, e o *gap*, de 3,6, o que significa apenas uma competência regular.

O item Matemática e Estatística e suas aplicações à área internacional refere-se a conhecer métodos quantitativos. A média obtida foi de 3,5, assim como o *gap*, o que significa competência regular. Não nos preocupa tanto o fato de os itens anteriores não terem sido tão próximos da área de atuação do negociador (estaria nos chamados campos interdisciplinares aplicados). Ainda assim, tem importância e deveria apresentar resultado melhor, pois está no que Nosé Júnior (2005) chamou de formação generalista relevante.

Já o item Língua Portuguesa se destaca como um conhecimento relevante dos negociadores pesquisados (média 5,6 e *gap* de 1,4, portanto, competência muito boa). Embora não seja a língua mais usada durante as Negociações Internacionais, em tudo o que se faz no mercado interno, na organização, visando ao mercado externo, usa-se a língua nativa, e isso já justifica a importância de sabê-la. Também se pressupõe que tudo começa em saber se comunicar, expressar e redigir bem por meio da língua nativa e, a partir dela, aprendem-se outras línguas.

O item Cultura, diversidade e diferenças culturais internacionais é um dos mais relevantes que o negociador internacional precisa buscar conhecer o máximo possível, baseado nos diversos autores da área, como é o caso de Sina (2008); Floriani (2002); Goicoechea (2011); Thompson (2009); Garcia-Lomas e Churruca (2002); Nosé Júnior (2005); Behrends (2006); Martinelli, Ventura e Machado (2004); Minervini (2005); Ferreira (2008). Nesse item, os negociadores apresentaram uma competência muito boa, cuja média foi de 5,4, e o *gap*, de 1,6.

A ética e suas aplicações na área internacional são defendidas como fundamentais para o negociador, que deve saber praticá-la. A média obtida pelos negociadores internacionais foi de 5,6, e o *gap*, de 1,4, o que significa uma competência muito boa. Assim, são competentes em uma área que diversos autores consideram como muito relevante. Dentre esses autores, destacam-se: ACRL (2016), Lau (2007); Alvez e Alcará (2014), Catts e Lau (2008); Bruce (1997, 2003, 2016), Behrends (2006); Garcia-Lomas e Churruca (2002), entre outros.

No item Relações Internacionais e Geopolítica, que, segundo Nosé Júnior (2005) e outros autores, está entre os relevantes de conhecimento que o negociador internacional deve ter, os pesquisados para este trabalho obtiveram uma média de 4,8 ou *gap* de 2,2, o que significa competência boa na área.

Os demais itens pesquisados entrariam no grupo de conhecimento generalista relevante e se juntam aos já apresentados "métodos quantitativos" e "língua portuguesa". A todos eles Nosé Júnior (2005) chama de importante formação generalista que o negociador deve ter. Para o autor, as formações generalista e especializada devem caminhar juntas, e o profissional não deve ter somente formação especialista ou formação generalizada. Portanto, todo conhecimento mais abrangente é sempre bem vindo para o exercício profissional, desde que a formação especializada não seja esquecida ou desvalorizada.

Assim, nos itens restantes da chamada formação generalista, um dos que aparecem é a pesquisa aplicada à área internacional. Aprender sobre pesquisa é sobremaneira importante para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, mas a pesquisa também faz parte da vida profissional do negociador, porque, enquanto atua, é comum ter que fazer, encomendar ou interpretar pesquisas de mercado e de marketing e pesquisar informações das mais diversas. Nesse item, os negociadores apresentaram uma média de 4,6, o que resulta em um *gap* de 2,4, que significa uma competência boa.

Outro item pesquisado foi o de Tecnologias: TICs/TDIs aplicadas ao uso na área internacional. Como já visto na categoria 1 (Concepção sobre Tecnologia da Informação), os negociadores internacionais são competentes em relação ao acesso e ao uso das tecnologias. Aqui isso se confirma, e eles afirmam ter competência boa nessa base de conhecimento (média de 4,7 e *gap* de 2,3), pois, como afirma Bruce (1997), conhecer tecnologia é uma base de conhecimento relevante, porquanto gera competência permitindo, de forma mais rápida, proveitosa e adequada, acessar a informação, conscientizar as pessoas de que ela existe, manter-se informado e manipular as informações encontradas.

Tabela 16 - Aferição do *gap* na categoria 5: Concepção da construção do conhecimento

Cate- goria	Subcate- goria	Indicadores/Itens	Frequências/Alternativas						%	%
			Média * (real é)	Máximo: Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (....) Melhor	Negociadores sem Gap (Excelência)	Negociadore s sem Gap (aceitável)
5	A	- Língua inglesa	5,6	7,0	7,0	1,4	1,4	maior	33,1%	33,1%
		- Língua espanhola	4,7	7,0	7,0	2,3	2,3	maior	16,5%	16,5%
		- Língua francesa	2,2	7,0	5,0	4,8	2,8	maior	3,8%	15,0%
		- Língua chinesa (mandarim)	1,2	7,0	3,5	5,8	2,3	maior	0,8%	3,0%
		- Outras línguas estrangeiras (quais?)	1,9	7,0	4,5	5,1	2,6	maior	2,3%	12,8%
		- Comércio exterior: procedimentos e suas práticas de exportação e	5,6	7,0	6,5	1,4	0,9	maior	34,6%	34,6%
		- Turismo e suas aplicações na área internacional	2,9	7,0	5,0	4,1	2,1	maior	2,3%	23,3%
		- Direito e suas aplicações na área internacional	3,2	7,0	5,0	3,8	1,8	maior	5,3%	25,6%
		- Negociações e suas aplicações na área internacional	5,0	7,0	6,5	2,0	1,5	maior	22,6%	22,6%
		- Marketing e suas aplicações na área internacional	4,5	7,0	6,5	2,5	2,0	maior	12,8%	12,8%
		- Gestão e suas aplicações na área internacional	4,7	7,0	6,5	2,3	1,8	maior	12,0%	12,0%
		- Economia e suas aplicações na área internacional	4,3	7,0	5,5	2,7	1,2	maior	12,0%	25,6%
		- Contabilidade e suas aplicações na área internacional	3,4	7,0	5,5	3,6	2,1	maior	5,3%	13,5%
		- Matemática e estatística e suas aplicações na área internacional	3,5	7,0	5,5	3,5	2,0	maior	8,3%	18,0%
		- Língua Portuguesa: redação, comunicação e expressão	5,6	7,0	6,0	1,4	0,4	maior	36,1%	60,9%
		- Cultura: diversidade e diferenças culturais internacionais	5,4	7,0	5,5	1,6	0,1	maior	24,8%	56,4%
		- Ética e suas aplicações na área internacional	5,6	7,0	7,0	1,4	1,4	maior	34,6%	34,6%
		- Relações Internacionais e geopolítica	4,8	7,0	5,5	2,2	0,7	maior	19,5%	38,3%
		- Pesquisa aplicada a área internacional	4,6	7,0	5,0	2,4	0,4	maior	19,5%	59,4%
		- Tecnologias, TICs/TDIs aplicadas ao seu uso na área internacional	4,7	7,0	6,5	2,3	1,8	maior	12,0%	12,0%
		- Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional	4,7	7,0	5,5	2,3	0,8	maior	14,3%	37,6%
		- Demais Conteúdos Interdisciplinaridade e suas aplicações na área	4,2	7,0	5,0	2,8	0,8	maior	10,5%	45,1%
		- Outras áreas não mencionadas (Quais?)	1,2	7,0	1,0	5,8	-0,2	maior	0,0%	100,0%
		Sub total/Média do Indicador I) Qual sua base de conhecimento pessoal nos itens que seguem?			4,1	7,0	5,5	2,9	1,4	14,9%
	A	II) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância dos cursos nessas áreas apontadas e o que você fez?	6,1	7,0	6,5	0,9	0,4	maior	50,4%	50,4%
	A	III) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da interação com outras pessoas da área?	6,4	7,0	6,0	0,6	-0,4	maior	60,9%	61,7%
	A	IV) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da busca pessoal independente (na internet, nos bancos de dados, em documentos e publicações na área)?	6,2	7,0	6,0	0,8	-0,2	maior	52,6%	73,7%
	Média geral da Subcategoria			5,7	7,0	6,0	1,3	0,3	44,7%	54,2%
	B	I) Antes de acessar e usar a informação,você faz uma análise crítica sobre sua confiabilidade?	5,7	7,0	6,0	1,3	0,3	maior	37,6%	72,2%
	B	II) Antes de usar a informação, você faz uma análise crítica e reflexiva para aprender com ela e construir perspectivas pessoais a seu respeito?	6,3	7,0	6,0	0,7	-0,3	maior	27,8%	58,6%
	B	III) Suas negociações geram conhecimento, informações e aprendizagens que são reutilizados como subsídio nas próximas negociações?	5,9	7,0	6,0	1,1	0,1	maior	61,7%	82,0%
	Média geral da Subcategoria			6,0	7,0	6,0	1,0	0,0	42,4%	70,9%
	C	I) Devido ao excesso de informação disponível e pouco confiável, você costuma primeiro analisar e selecionar o que é mais importante e descartar o que é pouco útil ou está em excesso?	5,8	7,0	6,5	1,2	0,7	maior	33,8%	33,8%
	Média geral da Subcategoria			5,8	7,0	6,5	1,2	0,7	33,8%	33,8%
Média de Gaps da Categoria e % de Excelência			5,8	7,0	6,2	1,2	0,4	40,3%	53,0%	

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Já no item Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional, a base de conhecimento apresentada pelos negociadores internacionais foi de 4,7, e o *gap*, de 2,3. Portanto, em termos de conhecimentos sobre empreender, os negociadores internacionais têm boa competência.

Ainda dentro da chamada formação generalista, um dos itens desse indicador perguntava sobre os conhecimentos nos demais conteúdos interdisciplinares e suas aplicações na área internacional. Nesse item, a média dos negociadores foi de 4,2, e o *gap* gerado, de 2,8. Isso indica que os negociadores são bem competentes nos demais conteúdos interdisciplinares.

Finalmente, foi apresentado o item Outras áreas aqui não mencionadas. O objetivo era de verificar se os negociadores notaram que alguma área relevante para sua atuação fora esquecida como base de conhecimento. Todavia, nesse item, a média ficou praticamente no mínimo possível (1,2), o que significa que foram contemplados os itens relevantes, ou que todos já haviam aparecido na pesquisa sobre base de conhecimento da área. Os negociadores também mencionaram que outras áreas poderiam ser incluídas. Apareceram tão somente quatro indicações feitas por quatro respondentes (de um total de 133) que apontaram outros assuntos e apareceram apenas uma vez: Direito Tributário Comparado, Questão Ambiental, Finanças Internacionais, Logística e Cadeia de Suprimentos. Ou seja, 97% dos negociadores não apontaram outras áreas como faltantes na base de conhecimento necessária para a atuação profissional além das que já haviam sido apontadas na pesquisa.

Portanto, consideraram que os itens mencionados abarcavam toda a área de conhecimento da profissão. Isso nos permite dizer que os itens propostos na lista desse indicador são suficientes para abarcar a formação necessária da base de conhecimento, visando atuar com competência na área. Alguns itens apontados como de menor desempenho, sugerem que, no máximo, eles devem figurar como conteúdos complementares ou específicos para determinada área ou mercado específico de atuação. Já outros conhecimentos se mostraram mais concretos e básicos, no que pode ser chamado de formação profissional ou básica do negociador, como é o caso dos destaques que tiveram áreas como Língua Inglesa e Comércio Exterior, além da negociação, da cultura e da ética aplicada aos negócios internacionais.

Isso se justifica porque Língua Inglesa, Comércio Exterior e suas áreas, Língua Portuguesa, Cultura (diversidade e diferenças internacionais), Ética Aplicada e Negociação aplicada na área internacional são as bases de conhecimento mais consolidadas dos negociadores internacionais. Já, por exemplo, língua chinesa, língua francesa, outras línguas e "demais assuntos não mencionados" foram os que tiveram *gaps* elevados e desempenho considerados mais baixo.

A base de conhecimento dos negociadores deu uma média geral de 4,1 e um *gap* de 2,9, o que significa que a primeira gerou uma competência boa para os negociadores. Em alguns itens, o conhecimento é mais elevado e chegou a um patamar de competência excelente ou muito boa enquanto que, em outros, não foi tão boa.

Deve-se considerar que, nessa lista, estão todos os possíveis principais conhecimentos que, de algum modo, poderiam fazer parte da base de conhecimento dos negociadores internacionais. Como a maioria dos respondentes atua no comércio exterior, as respostas tendem a direcionar para os conhecimentos mais voltados as principais necessidades dessa área. Para dirimir, em parte, essas dificuldades do presente indicador, cresce sobremaneira a importância da opinião dos *experts* que, baseados em sua experiência de atuação profissional na área, informaram o nível de conhecimento que consideram aceitável em cada um desses itens. Isso retira a necessidade de ser excelência em tudo, fato difícil de conseguir, em se tratando de seres humanos, com suas limitações e sua racionalidade limitada. A seguir, apresenta-se o *gap* em relação ao desejado (aceitável) apontado pelos *experts* nesse primeiro e importante indicador da subcategoria A (construção da base de conhecimento).

Trazendo a análise para o nível aceitável que foi construído com base no respaldo dos *experts*, chegou-se à conclusão de que, na subcategoria A (construção da base de conhecimento), no primeiro indicador (base pessoal de conhecimento do negociador) o *gap*, em relação ao aceitável, foi de 1,4. Há que se ressaltar que, no momento em que os *experts* indicam 1 para "outras áreas não mencionadas", isso significa que estão concordando que os temas apontados nesta pesquisa, como áreas de conhecimento que o negociador precisa saber estão todos contemplados. Na entrevista, eles mencionaram que os conhecimentos necessários ao negociador internacional estão todos contemplados nesta pesquisa. Ainda em relação à tabela 16,

percebe-se, por exemplo, que os *gaps* elevados em mandarim e em outras línguas estrangeiras não mencionadas na pesquisa ficaram menores, tendo em vista que os *experts* disseram que o negociador não precisa, inicialmente, ser fluente em mandarim e em outras línguas. A exceção seria se eles fossem trabalhar diretamente em mercados onde essas línguas são oficiais/nativas. Todavia, por exemplo, os *experts* mantiveram a necessidade, ou obrigatoriedade de negociador ser fluente em inglês e em espanhol.

Voltando a analisar o desempenho e os *gaps* gerados baseados na excelência, para os demais indicadores da subcategoria A (construção da base de conhecimento), o próximo indicador buscou saber se os cursos que esses negociadores fizeram foram relevantes para a formação de sua base de conhecimento. A média foi de 6,1, e o *gap* gerado foi de 0,9, o que significa uma competência excelente dos cursos na formação da competência dos negociadores. Portanto os cursos se mostraram fundamentais para a formação da base de conhecimento dos negociadores, e eles reconhecem a importância de terem feito cursos para conseguir isso.

Ainda na mesma subcategoria, um indicador buscou saber o quanto a interação do negociador com outras pessoas que conheciam esses assuntos contribuiu para sua formação e a busca da base de conhecimento. Essa lógica vai ao encontro do que Nonaka e Tacheuchi (1997) chamam de socialização da informação e do conhecimento, em que se aprende e ensina na relação entre mestre e discípulo, demonstrando e observando como fazer e compartilhara informação e o conhecimento. Nesse item interação, a média foi de 6,4 e o *gap* de 0,6, o que significa uma competência excelente que tem a interação para formar a base do conhecimento.

A importância da interação vem ao encontro do pensamento de Santos e de Duarte (2014) quando falam que, na Gestão da Informação e na Gestão do Conhecimento, prevalecem competências, experiências e conhecimentos que podem ser desenvolvidos por sujeitos ou por grupos, na prática, por meio do compartilhamento, do trabalho em equipe e da interação, criando espaços onde possa haver diálogo e troca de ideias, visando à aprendizagem, à inovação e aos novos conhecimentos. A diferença básica que existe, segundo Lopes e Valentim (2010), é que a Gestão da Informação atua nos fluxos formais, enquanto a Gestão do Conhecimento trata de fluxos informais. Também se aplicam nesse caso o modelo SECI de conhecimento tácito e

explícito de Nonaka e Tacheuchi (1997) e o princípio de mestres e discípulos, em que se aprende pela experiência e pela observação (1997).

Por fim, ainda em relação à subcategoria A (Construção da base de conhecimento), um indicador procurou medir a importância da "busca pessoal independente (na internet, nos bancos de dados, em documentos e publicações na área)" para a formação dessa base pessoal de conhecimento, cuja média obtida foi de 6,2, e o *gap*, de 0,8, o que significa uma contribuição excelente de competência dessa busca pessoal para a formação da base de conhecimento. A importância da automotivação para a busca pessoal de conhecimento vem ao encontro do que afirmam Fidelis e Barbosa (2013), quando dizem que uma pessoa com elevado padrão de Competência em Informação sabe se relacionar e influencia seu desempenho e o desempenho dos outros e da organização, conseguindo promover a melhoria de sua aprendizagem e se automotivar para usar, de forma competente, a informação para melhorar o seu desempenho.

Resumindo, tanto os cursos quanto a interação com as pessoas e o esforço pessoal de busca tiveram contribuição igualmente muito relevante para a formação dessa base de conhecimento pessoal que gerou competência.

Os *gaps* baixos gerados pelos negociadores nesses itens reforçam a afirmação de que elessão profissionais para quem não basta fazer cursos, interagir ou pesquisar por conta própria. Eles se qualificam e formam a base de conhecimento utilizando as três formas: fazendo cursos, interagindo com quem sabe e pesquisando por conta própria. Bruce (1997) entende que é menos relevante a forma como a pessoa formou sua base de conhecimento procurando as informações: se foi fazendo cursos, lendo, pesquisando na internet, participando de grupos de discussão, aprendendo com alguém etc. Mais importante é o saber que conseguiu incorporar e aplicar a partir dessa base de conhecimento.

A análise crítica é o foco da subcategoria B, em que se destacaram os baixos *gaps* gerados. O primeiro indicador dessa subcategoria quis saber se os negociadores têm o cuidado de verificar criticamente se as informações são confiáveis. A média obtida foi de 6,1 o que gerou um *gap* de 0,9 e significa uma competência excelente. O segundo indicador buscou saber se o negociador faz análise crítica e reflexiva sobre a

informação e procura construir as próprias convicções a respeito dessa informação. Nesse indicador, a média foi de 6,4, e o *gap* gerado, de 0,6 o que significa uma competência excelente. O último indicador dessa subcategoria perguntou se as negociações realizadas pelos negociadores geram informações, conhecimento e aprendizagem de tal forma que os negociadores puderam reutilizá-las nas próximas negociações e, portanto, melhorar com suas experiências e suas vivências. Esse indicador gerou uma média de 5,9 e um *gap* 1,1, o que significa uma competência muito boa.

A subcategoria B confirma que os negociadores internacionais, com sua capacidade de fazer análise crítica, geraram perspectivas pessoais e acumularam experiências e aprendizagem das negociações feitas reutilizando-as em negociações futuras. Esse fato gerou, nessa subcategoria, uma média de 6 e um *gap* de 1, ou seja, uma competência excelente. Como afirma Bruce (1997), a procura pela informação e o acesso a ela precisam vir junto com a capacidade e o exercício da análise crítica para construir significados e acúmulos e garantir a formação de uma base de conhecimento desse indivíduo nesse tema.

O estudo também mostrou que os negociadores pesquisados se destacam por selecionar o que é importante e descartar os excessos de informação. O resultado foi um *gap* pequeno (subcategoria C: Desafios resultantes da tecnologia da informação). Os negociadores descartam o excesso de informação e ficam atento sobre sua boa ou pouca confiabilidade. Para isso, analisam e selecionam o que é importante e descartam os excessos. Assim, a subcategoria C gerou uma média de 5,8 e um *gap* de 1,2, o que significa uma competência muito boa em relação aos desafios resultantes da tecnologia da informação.

Ter resultado expressivo nesse item é relevante, considerando o que afirmou a ACRL (2016), que informação de qualidade incerta e excesso de informações não garantem profissionais competentes. Na verdade, é preciso competência e habilidade para saber selecionar, separar, descartar e usar informações, porque não é a informação que garante cidadania ou pessoas mais informadas, mas a informação certa, de boa qualidade e no momento certo. É importante ressaltar que, à medida que a pessoa vai aprendendo a lidar com a informação, ao longo de sua vida, vai evoluindo

com a experiência, criando habilidades informacionais e desenvolvendo competência. Assim, chegará a um ponto em que conseguirá determinar facilmente as informações mais necessárias, poderá acessá-las de forma eficaz e eficiente, avaliará a informação e as fontes de forma crítica e rápida, incorporará a informação conseguida em sua gama de conhecimento, usará a informação eficazmente e compreenderá os diversos contextos envolvidos no acesso e no uso da informação, inclusive as questões éticas, culturais e legais.

A categoria 5 - Concepção da construção do conhecimento - teve como *gap* final o valor de 1,2, o que significa que os negociadores internacionais têm competência muito boa nessa categoria. Também se detectou que 40,3% já atingiram a competência plena nessa categoria.

Analisando essa categoria 5, na perspectiva dos *gaps* gerados a partir do que os *experts* apontaram como aceitável (ou desejável), percebe-se que, além do primeiro indicador da subcategoria A (construção da base de conhecimento pessoal), já mencionado, os demais indicadores apresentaram resultados muito interessantes. Ainda em relação à subcategoria A, nas formas de buscar essa base de conhecimento, o item curso gerou um *gap* de 0,4 em relação ao aceitável, enquanto a busca desse conhecimento, ao interagir com outras pessoas, gerou um *gap* negativo de -0,4, o que significa que os negociadores já são competentes em informação, considerando o nível aceitável (desejável), pois não apresentou lacuna ou *gap* positivo. O mesmo vale para a busca própria independente e autônoma de conhecimento para a formação dessa base, que gerou, igualmente, um *gap* negativo de -0,2 considerando o nível aceitável. De um modo geral, toda essa subcategoria A, que trata da formação da base de conhecimento pessoal, gerou um *gap*, em relação ao aceitável, de 0,3, ou seja, bem próximo de zero, o que é sobremaneira relevante.

Na subcategoria B, que trata da análise crítica, considerando o aceitável indicado pelos *experts*, constatou-se que, na média final, não houve *gap* (ficou igual a zero), ou seja, em termos de análise crítica, os negociadores são competentes em um nível aceitável. Na subcategoria C, que trata dos desafios resultantes da tecnologia da informação, o *gap* foi de 1,2, em relação ao aceitável.

De modo geral a categoria 5 (concepção da construção do conhecimento), considerando o nível aceitável, gerou um *gap* geral médio de apenas 0,4, o que indica um valor próximo de zero, que significa que os negociadores estão muito próximos da competência desejada nessa categoria. 53% dos negociadores já atingiram a Competência em Informação aceitável (desejada), ou seja, mais da metade dos negociadores internacionais brasileiros tem competência igual ou acima da desejada (aceitável), em termos de sua construção de conhecimento como base.

A Tabela 17, a seguir, apresenta um resumo estatístico da categoria 5: Concepção da construção do conhecimento.

Nos itens que formam o primeiro indicador sobre a base do conhecimento pessoal, a **média** já foi exaustivamente analisada e quer dizer que, em cada item onde a média ficou mais próxima de 7, o conhecimento dos negociadores é melhor naquele item. Quanto às que ficaram com médias baixas (mais próximas de 1), isso indica que o nível de conhecimento naquele item é menor. A **mediana**, de certa forma, confirma isso, porque, se o número que aparecer como mediana for maior, significa que a maioria optou por opções de valor maior, e se for menor, que a maioria indicou opções de valor menor. Por exemplo, Língua Inglesa, Comércio Exterior, Língua Portuguesa, Negociação, Cultura e Ética tiveram as medianas mais altas (6), o que indica que, no mínimo, a metade (ou mais) dos respondentes marcou a opção 6 ou a 7. Já Língua Francesa, Língua Chinesa, outras línguas e outras áreas tiveram as medianas mais baixas (1), o que indica que, no mínimo, a metade (ou mais) dos respondentes marcou que nada ou quase nada sabem sobre o tema ou até consideram tão pouco o conhecimento que nem valia a pena marcar, conforme demonstrado na Tabela 17.

Tabela 17 - Resumo estatístico dos indicadores das subcategorias da Categoria 5: Concepção da construção do conhecimento

Cate- goria	Subca- tegoria	Indicadores	Média	Media- na	Moda	Desvio Padrão	Assi- metria	Curto- se	Inter- valo	Míni- mo	Máxi- mo	Soma	Quartis		
													25	50	75
5	A	I) Qual sua base de conhecimento pessoal nos itens que seguem?													
	A	- Língua inglesa	5,60	6,00	7	1,419	-1,057	,621	6	1	7	745	5,00	6,00	7,00
	A	- Língua espanhola	4,72	5,00	5	1,644	-,396	-,652	6	1	7	628	4,00	5,00	6,00
	A	- Língua francesa	2,23	1,00	1	1,800	1,274	,405	6	1	7	297	1,00	1,00	3,00
	A	- Língua chinesa (mandarim)	1,19	1,00	1	,750	5,468	33,998	6	1	7	158	1,00	1,00	1,00
	A	- Outras línguas estrangeiras (quais?)	1,90	1,00	1	1,642	1,640	1,421	6	1	7	253	1,00	1,00	2,00
	A	- Comércio exterior: procedimentos e suas práticas de exportação e importação e suas áreas	5,58	6,00	7	1,563	-1,231	,856	6	1	7	742	5,00	6,00	7,00
	A	- Turismo e suas aplicações na área internacional	2,93	2,00	1	1,810	,538	-,955	6	1	7	390	1,00	2,00	4,00
	A	- Direito e suas aplicações na área internacional	3,23	3,00	1	1,779	,387	-,799	6	1	7	430	2,00	3,00	5,00
	A	- Negociações e suas aplicações na área internacional	5,02	6,00	6	1,834	-,883	-,181	6	1	7	667	4,00	6,00	6,00
	A	- Marketing e suas aplicações na área internacional	4,45	5,00	6	1,840	-,428	-,806	6	1	7	592	3,00	5,00	6,00
	A	- Gestão e suas aplicações na área internacional	4,68	5,00	6	1,836	-,704	-,628	6	1	7	622	3,00	5,00	6,00
	A	- Economia e suas aplicações na área internacional	4,34	4,00	5	1,714	-,288	-,595	6	1	7	577	3,00	4,00	6,00
	A	- Contabilidade e suas aplicações na área internacional	3,35	3,00	1	1,797	,322	-,931	6	1	7	446	2,00	3,00	5,00
	A	- Matemática e estatística e suas aplicações na área internacional	3,47	3,00	1	1,913	,333	-1,041	6	1	7	461	2,00	3,00	5,00
	A	- Língua Portuguesa: redação, comunicação e expressão	5,61	6,00	7	1,497	-1,205	1,197	6	1	7	746	5,00	6,00	7,00
	A	- Cultura: diversidade e diferenças culturais internacionais	5,39	6,00	6	1,522	-1,210	1,221	6	1	7	717	5,00	6,00	6,00
	A	- Ética e suas aplicações na área internacional	5,63	6,00	7	1,574	-1,490	1,779	6	1	7	749	5,00	6,00	7,00
	A	- Relações Internacionais e geopolítica	4,81	5,00	5	1,763	-,619	-,512	6	1	7	640	4,00	5,00	6,00
	A	- Pesquisa aplicada a área internacional	4,59	5,00	5	1,907	-,481	-,807	6	1	7	610	3,00	5,00	6,00
	A	- Tecnologias, TICs/TDIs aplicadas ao seu uso na área internacional	4,67	5,00	6	1,608	-,500	-,367	6	1	7	621	4,00	5,00	6,00
	A	- Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional	4,68	5,00	5	1,765	-,621	-,519	6	1	7	622	3,00	5,00	6,00
	A	- Demais Conteúdos Interdisciplinaridade e suas aplicações na área internacional	4,19	4,00	4	1,789	-,280	-,744	6	1	7	557	3,00	4,00	5,00
	A	- Outras áreas não mencionadas (Quais?)	1,17	1,00	1	,836	5,277	27,164	5	1	6	155	1,00	1,00	1,00
	A	II) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância dos cursos nessas áreas apontadas e o que você fez?	6,08	7,00	7	1,259	-1,696	2,954	6	1	7	808	6,00	7,00	7,00
	A	III) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da interação com outras pessoas da área?	6,36	7,00	7	1,068	-2,593	8,898	6	1	7	846	6,00	7,00	7,00
	A	IV) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da busca pessoal independente (na internet, nos bancos de dados, em documentos e publicações na área)?	6,15	7,00	7	1,090	-1,233	1,103	5	2	7	818	5,00	7,00	7,00
	B	I) Antes de acessar e usar a informação, você faz uma análise crítica sobre sua confiabilidade?	5,68	6,00	6	1,117	-,632	,063	5	2	7	756	5,00	6,00	7,00
	B	II) Antes de usar a informação, você faz uma análise crítica e reflexiva para aprender com ela e construir perspectivas pessoais a seu respeito?	6,34	7,00	7	1,021	-1,683	2,623	5	2	7	843	6,00	7,00	7,00
	B	III) Suas negociações geram conhecimento, informações e aprendizagens que são reutilizados como subsídio nas próximas negociações?	5,93	6,00	7	1,143	-1,225	1,427	5	2	7	789	5,00	6,00	7,00
	C	I) Devido ao excesso de informação disponível e pouco confiável, você costuma primeiro analisar e selecionar o que é mais importante e descartar o que é pouco útil ou está em excesso?	5,80	6,00	7	1,166	-,901	,531	5	2	7	771	5,00	6,00	7,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na mesma linha de análise, a **moda** indica a opção que foi mais indicada por item. Nesse caso, por exemplo, a opção mais alta (7) foi a que mais apareceu para língua inglesa, comércio exterior, língua portuguesa e ética. Já a opção mais baixa (1) foi a que mais apareceu para as línguas francesa, chinesa, para outras línguas, Turismo, Direito, Contabilidade, Matemática, Estatística e outras áreas não mencionadas.

O **desvio-padrão** indica a dispersão dos dados aferidos. Para todos os itens do primeiro indicador (base pessoal de conhecimento), a dispersão foi abaixo de 2, ou seja, considerada baixa. Quanto à **assimetria**, a maioria ficou dentro do intervalo -1 até +1. Apenas "língua chinesa" e "outras áreas não mencionadas" tiveram assimetria maior, pois a maioria indicou não conhece dessa língua ou não indica outras áreas como não mencionadas, o que gerou uma assimetria positiva alta (predomínio de respostas baixas). Houve outros itens que geraram assimetria acima de 1 ou abaixo de -1, mas não passaram de 2 ou ficaram abaixo de -2, o que indica que houve assimetria e tendência ao predomínio de uma ou duas opções em relação às demais, embora exista coerência no processo justo por esse predomínio, que se refere a domínio de saber ou falta de saber sobre algo.

Interessante ressaltar que todos os itens tiveram opções marcadas de 1 (mínimo) a 7 (máximo), exceto "outras áreas não mencionadas", que foi de 1 a 6. Isso gerou para essa maioria o **intervalo** possível inteiro (6), exceto o item específico mencionado e demonstra que, apesar de haver certa tendência ao domínio de conhecimento em uma área ou a falta dele, sempre houve entre os respondentes, ao menos, uma pessoa diferenciada das demais, e isso ampliou o intervalo de respostas.

A **soma** confirma a tendência da média a valores maiores para as áreas em que a média foi maior. Já os **quartis** mostram em que intervalo de opções predominaram os respondentes. Assim, por exemplo, na língua inglesa, o primeiro quartil (25%) foi o 5, o segundo (50%), 6 e o terceiro (75%), 7. Isso significa dizer que ao menos 25% ou mais dos respondentes dominam plenamente a língua inglesa. Já o domínio da língua chinesa ficou tão aquém entre os negociadores que todos os quartis ficaram na opção 1, dando a certeza de que o percentual de respondentes que conhecem um pouco dessa língua não chegou sequer a 25%.

Já em outros indicadores da subcategoria A - formação da base de conhecimento - percebe-se, pela **média**, como já mencionado, que a maioria reconhece o papel dos cursos, da interação com outros e da busca pessoal como formas de formar essa base de conhecimento, pois a média para todos ficou acima de 6. Inclusive a **mediana**, nesses casos, foi de 7 para todos os demais indicadores. Isso significa que mais da metade dos respondentes escolheram a opção 7 para todos esses indicadores.

As **médias** também ficaram altas para os demais indicadores que perguntam sobre a análise crítica, sobre reflexão, sobre aprendizado e saber selecionar e descartar excessos. Todas tiveram média acima de 5 ou até acima de 6. A **mediana** também ficou elevada - 6 para essas alternativas - exceto a de fazer "uma análise crítica e reflexiva para aprender com ela e construir perspectivas pessoais a seu respeito", cujas mediana foi ainda maior, ou seja, 7. A moda também ficou em patamares excelentes, pois teve a opção 7 como a preferida para todos esses indicadores e para os anteriores, que mencionam a importância dos cursos, da interação e da busca pessoal para formar a base de conhecimento pessoal. A exceção foi o indicador "faz uma análise crítica sobre sua confiabilidade", que gerou moda no valor de 6, que é igualmente elevada.

A dispersão verificada pelo **desvio-padrão** também está, em todos os indicadores, abaixo de 2, o que significa baixa dispersão. Quanto à **assimetria**, com exceção do indicador "qual a importância da interação com outras pessoas", que gerou uma assimetria um pouco abaixo e que indica a tendência e escolha dominante de uma ou duas opções de valor maior, as demais indicam valores mais próximos a -1 ou no intervalo entre -1 e 1, que indica uma assimetria menor. As assimetrias negativas indicam uma tendência a escolher valores maiores, o que gera uma curva que tende a ser mais elevada à direita ou mais para o lado direito. A **curtose** confirma o fato de que o indicador "qual a importância da interação com outras pessoas" tem uma elevação maior na curva e que todos os indicadores têm curtose positiva, indicando que a tendência é de elevação, e não, de achatamento da curva.

Sobre **máximo, mínimo e intervalo**, os indicadores "qual a importância dos cursos nessas áreas" e "qual a importância da interação com outras pessoas" são os que tiveram intervalo máximo de 6, com mínimo de 1 e máximo de 7. Os demais

apresentaram um intervalo de 5, em que a opção 1 não foi marcada, e o mínimo foi de 2, e o máximo, de 7.

A **soma** confirma os dados apontados pela média, com tendências altas acima de 700 e até acima de 800 no valor global por indicador, demonstrando alta concordância nesses indicadores. Os **quartis** corroboram isso, quando demonstram que o quartil 25% ficou, no mínimo, com valor igual a 5 e, em alguns casos, igual a 6. Isso evidencia que nenhum desses casos chegou a 25% o percentual de respondentes que marcaram opções abaixo de 5 nesses indicadores. Além disso, a metade dos indicadores gerou o segundo quartil (50%) no valor máximo, que é o 7. Indica que, nesses casos, mais da metade escolheu a opção 7 em cada um desses indicadores e, em todos os casos, o terceiro quartil (75%) foi 7, indicando que, no mínimo, 25% dos respondentes escolheram a opção 7 para todos esses indicadores.

6.3.6 Categoria 6: A concepção da expansão do conhecimento

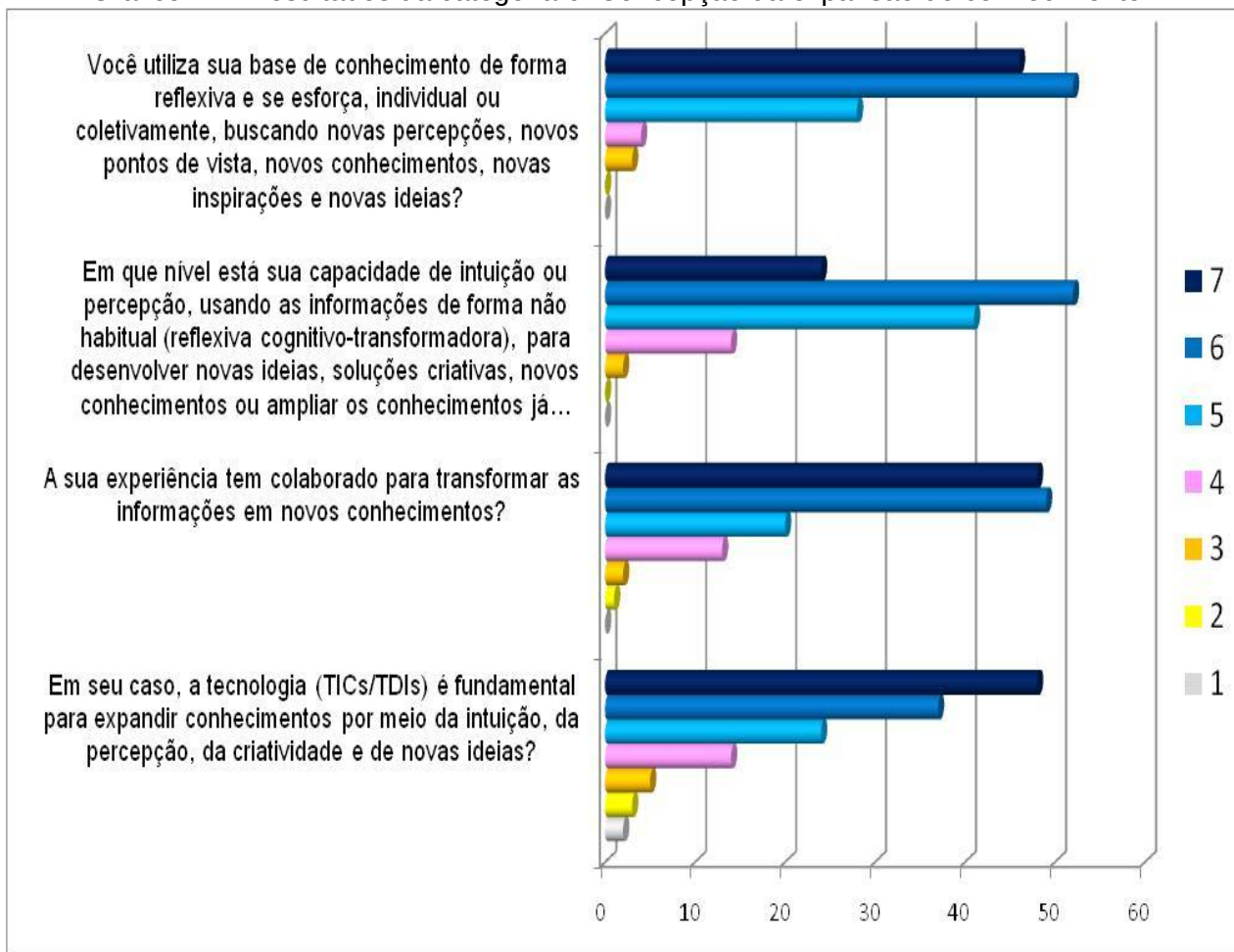
Nessa categoria, verificou-se a Competência em Informação no tocante à expansão do conhecimento, que consiste em transformar as informações em novos conhecimentos.

Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado e expandido por meio da interação social e da relação entre conhecimento tácito e explícito. Choo (2003) também segue nessa mesma linha e defende a Gestão do Conhecimento como a arte de juntar uma centelha (faísca), que é a criatividade, com o combustível (ambiente propício), para gerar a chama (conhecimento sendo criado). Quem ativa essa centelha são as pessoas através de *insights*. Juntando essa centelha com o combustível, tem-se a chama, que, se for alimentada corretamente com o combustível (ambiente adequado, dados e informações adequadas, iniciativa, interação, etc.) permite que a chama fique consistente e cresça.

Dessa forma, a subcategoria A analisa a base de conhecimento aprimorada; a subcategoria B, a intuição ou percepção criativa e a expansão do conhecimento; e a Subcategoria C, o papel da tecnologia, se, nesse caso, ele é periférico ou relevante.

Na categoria 6, é essa expansão do conhecimento que foi verificada na pesquisa, cujos dados apurados estão expostos no gráfico 14 e na tabela 18.

Gráfico 14 - Resultados da categoria 6: Concepção da expansão do conhecimento



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na perspectiva de expandir o conhecimento, na subcategoria A (base de conhecimento aprimorada), o indicador buscou saber se os negociadores internacionais utilizam sua base de conhecimento de forma reflexiva e se esforçam, individual ou coletivamente, buscando novas percepções, novos pontos de vista, novos conhecimentos, novas inspirações e novas ideias. Como resultado, obtiveram-se uma média de 6 e um *gap* de 1,0. Ou seja, uma competência excelente.

Tabela 18 - Aferição do *gap* na categoria 6: Concepção da expansão do conhecimento

Cate- goria	Subcate- goria	Indicadores	Frequências	Média * (real é)	Máximo: Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (....) Melhor	% Negociadores sem Gap (Excelência)	% Negociadores sem Gap (aceitável)
6	A	Você utiliza sua base de conhecimento de forma reflexiva e se esforça, individual ou coletivamente, buscando novas percepções, novos pontos de vista, novos conhecimentos, novas inspirações e novas ideias?		6,0	7,0	6,0	1,0	0,0	maior	34,6%	73,7%
	Média geral da Subcategoria			6,0	7,0	6,0	1,0	0,0		34,6%	73,7%
	B	Em que nível está sua capacidade de intuição ou percepção, usando as informações de forma não habitual (reflexiva cognitivo-transformadora), para desenvolver novas ideias, soluções criativas, novos conhecimentos ou ampliar os conhecimentos já existentes na área em que atua?		5,6	7,0	6,5	1,4	0,9	maior	18,0%	18,0%
	B	A sua experiência tem colaborado para transformar as informações em novos conhecimentos?		5,9	7,0	6,5	1,1	0,6	maior	36,1%	36,1%
	Média geral da Subcategoria			5,8	7,0	6,5	1,2	0,7		27,1%	27,1%
	C	Em seu caso, a tecnologia (TICs/TDIs) é fundamental para expandir conhecimentos por meio da intuição, da percepção, da criatividade e de novas ideias?		5,7	7,0	6,0	1,3	0,3	maior	36,1%	63,9%
	Média geral da Subcategoria			5,7	7,0	6,0	1,3	0,3		36,1%	63,9%
Média de Gaps da Categoria e % de Excelência			5,8	7,0	6,2	1,2	0,3		32,6%	54,9%	

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na subcategoria B (intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento), a pergunta do primeiro indicador foi sobre em que nível estava a capacidade de intuição ou percepção do negociador para usar as informações de forma não habitual (reflexiva cognitivo-transformadora) e desenvolver novas ideias, soluções criativas, novos conhecimentos ou ampliar os conhecimentos já existentes na área em que atua. O resultado demonstrou uma média de 5,6 e um *gap* de 1,4, o que significa uma competência muito boa. Ainda na mesma subcategoria, outro indicador buscou saber se a experiência do negociador tem colaborado para transformar as informações em novos conhecimentos. A média foi de 5,9, que resultou em um *gap* de 1,1, o que significa uma competência muito boa.

Por fim, na subcategoria C, que se discute sobre se o papel da tecnologia é periférico ou não, o indicador perguntou se a tecnologia (TICs/TDIs) é fundamental para expandir conhecimentos por meio da intuição, da percepção, da criatividade e de novas ideias na área em que o negociador atua. Como resultado, obteve-se uma média de 5,7 e um *gap* de 1,3, o que significa que os negociadores usam a tecnologia nesse sentido e demonstram ter uma competência muito boa nesse quesito.

Se for observador, o *gap* gerado para todos os indicadores da Categoria expansão do conhecimento, percebe-se que todos estão entre 1 e 1,4 do que pode ser considerado Competência em Informação muito boa na expansão do conhecimento em todos os seus indicadores. Inclusive o *gap* final geral da Categoria 6, Expansão do conhecimento, foi de 1,2, reconfirmando competência muito boa em expandir o conhecimento. Inclusive observa-se que 32,6% dos negociadores já atingiram a excelência em termos de competência para a expansão do conhecimento.

Considerando o parâmetro aceitável estabelecido pelos *experts*, os negociadores já têm competência aceitável, em termos de base de conhecimento aprimorada (subcategoria A), falta-lhes tão somente 0,6 (*gap*), em termos de intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento (subcategoria B), e, tão somente, 0,3 (*gap*) quanto ao papel da tecnologia para expandir conhecimento. Na média geral final dessa categoria sobre expansão do conhecimento, o *gap* em relação ao aceitável (desejável) foi de 0,3. Ou seja, os valores dos *gaps* são zero ou estão próximos de zero, o que é muito relevante no que diz respeito à Competência em Informação. Também se

constatou que mais da metade dos negociadores (54,9%) já atingiu a competência aceitável (desejada) quanto à expansão do conhecimento.

Essa desenvoltura apresentada pelos negociadores internacionais, com bom desempenho de intuição, novos pontos de vista e percepções, que culminam com novas ideias e novos conhecimentos, é o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de características dos engenheiros do conhecimento e dos gerentes intermediários (*middle-up-down*). Essas características são pertinentes a esses profissionais-chave dentro e fora das organizações, que conseguem liderar e congregar, com competência, equipes e ideias, desde a base da pirâmide organizacional até seu topo, porque são profissionais que conseguem compreender o que quer o topo da pirâmide e transmitir, de forma dialogada, para os demais interessados, mobilizando-os. Essa é uma forma de expandir o conhecimento por sua criação.

Por isso, esses engenheiros do conhecimento, gerentes *middle-up-down* ou mediadores são diferenciados porque são os que fazem a organização e seus parceiros se entenderem e se compromissarem em torno de objetivos comuns, fornecendo estrutura, ambiente e clima propício à criação do conhecimento. Isso também é observado por Mello (2008), que diz que a gerência do conhecimento surgiu para tentar criar as condições de se apropriar do conhecimento existente através dos sistemas, dos processos, dos produtos, das regras e da cultura organizacional, e para criar condições de gerar novos conhecimentos. Para isso, as organizações precisam ter em seus quadros um novo estilo de trabalhador, conectado diretamente com o conhecimento e com o mundo, que tenha uma visão diferente do operário industrial, do trabalhador tradicional. O trabalhador do conhecimento (que é o mesmo gerente intermediário ou engenheiro do conhecimento de Nonaka e Takeuchi) é alguém com Competência em Informação, focado no conhecimento. E por ser um profissional mais raro, muitas vezes, é preciso lhe pagar altos salários e ter políticas claras para mantê-lo no quadro de colaboradores. Mas esse esforço vale a pena porque é a melhor forma de manter a organização e o que a faz competitiva e manter as taxas de lucratividade e rentabilidade.

O negociador internacional, baseado na análise dos dados pesquisados nessa categoria 6 (expansão do conhecimento), preenche os requisitos desse profissional do

conhecimento, engenheiro do conhecimento ou gerente *middle-up-down*. Por esses mesmos dados, pode-se afirmar que ele desempenha essa característica profissional com desenvoltura.

A Tabela 19 traz um resumo estatístico das variáveis da categoria 6: A expansão do conhecimento, que demonstra que todos os indicadores apresentaram **média** próxima de 6, como já discutido anteriormente, o que significa que os respondentes concordam com os indicadores apresentados. A **mediana** confirma isso também, ao demonstrar que, se os respondentes fossem divididos em dois grupos iguais, por ordem crescente ou decrescente de respostas, o que ficou bem no meio dos dois grupos teria respondido 6. Isso ocorreu em todos os indicadores. A **moda**, na mesma direção, aponta que, nos dois primeiros indicadores, a opção mais marcada foi a 6, e nos dois últimos, a 7.

O **desvio-padrão** mostra uma dispersão fraca em todos os indicadores, já que nenhum passou de 2. A **assimetria** indica que os dados dos primeiros indicadores ficaram ou próximos a -1 ou acima dele, mas abaixo de zero, o que indica que não há grande assimetria. O fato de serem negativos indica que os respondentes preferiram opções de valores mais elevados, deixando a curva mais alta para a direita. A **curtose** apresentou, em todos os seus dados, valores positivos, o que indica certa elevação nas curvas.

O **máximo** e o **mínimo** indicam que, nos dois primeiros indicadores, as opções 1 e 2 não foram escolhidas, portanto, o mínimo foi 3, e o máximo 7, com um **intervalo** de 4. No terceiro indicador, a opção 1 não foi escolhida, o mínimo foi 2, e o máximo, 7, com intervalo de 5. No último indicador, houve escolhas desde o 1 até o 7, e o intervalo foi de 6. A **soma** apresentou para todos os indicadores valores entre 700 e 800, o que confirma o predomínio da concordância dos respondentes que preferiram marcar opções de valor elevado para todos os indicadores.

Tabela 19 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 6: Concepção da expansão do conhecimento

Cate- goria	Subcate- goria	Indicador	Média	Media- na	Moda	Desvio Padrão	Assi- metria	Cur- tose	Inter- valo	Míni- mo	Máxi- mo	Soma	Quartis		
													25	50	75
6	A	Você utiliza sua base de conhecimento de forma reflexiva e se esforça, individual ou coletivamente, buscando novas percepções, novos pontos de vista, novos conhecimentos, novas inspirações e novas ideias?	6,01	6,00	6	,941	-,898	,803	4	3	7	799	5,00	6,00	7,00
	B	Em que nível está sua capacidade de intuição ou percepção, usando as informações de forma não habitual (reflexiva cognitivo-transformadora), para desenvolver novas ideias, soluções criativas, novos conhecimentos ou ampliar os conhecimentos já existentes na área em que atua?	5,60	6,00	6	,949	-,305	-,307	4	3	7	745	5,00	6,00	6,00
	B	A sua experiência tem colaborado para transformar as informações em novos conhecimentos?	5,94	6,00	7	1,078	-1,013	,736	5	2	7	790	5,00	6,00	7,00
	C	Em seu caso, a tecnologia (TICs/TIDs) é fundamental para expandir conhecimentos por meio da intuição, da percepção, da criatividade e de novas ideias?	5,68	6,00	7	1,398	-1,167	1,151	6	1	7	756	5,00	6,00	7,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

E finalizando, nos **quartis**, percebe-se que o primeiro quartil (25%), deu 5 e o segundo quartil (50%) deu 6 para todos os indicadores. No terceiro quartil (75%) três indicadores deram 7 e um deles deu 6. Significa dizer que, exceto para um indicador, ao menos 25% dos respondentes marcaram a opção 7 nos indicadores e em todos os casos predominou a marcação de opções de valor elevado.

6.3.7 Categoria 7: A concepção da sabedoria

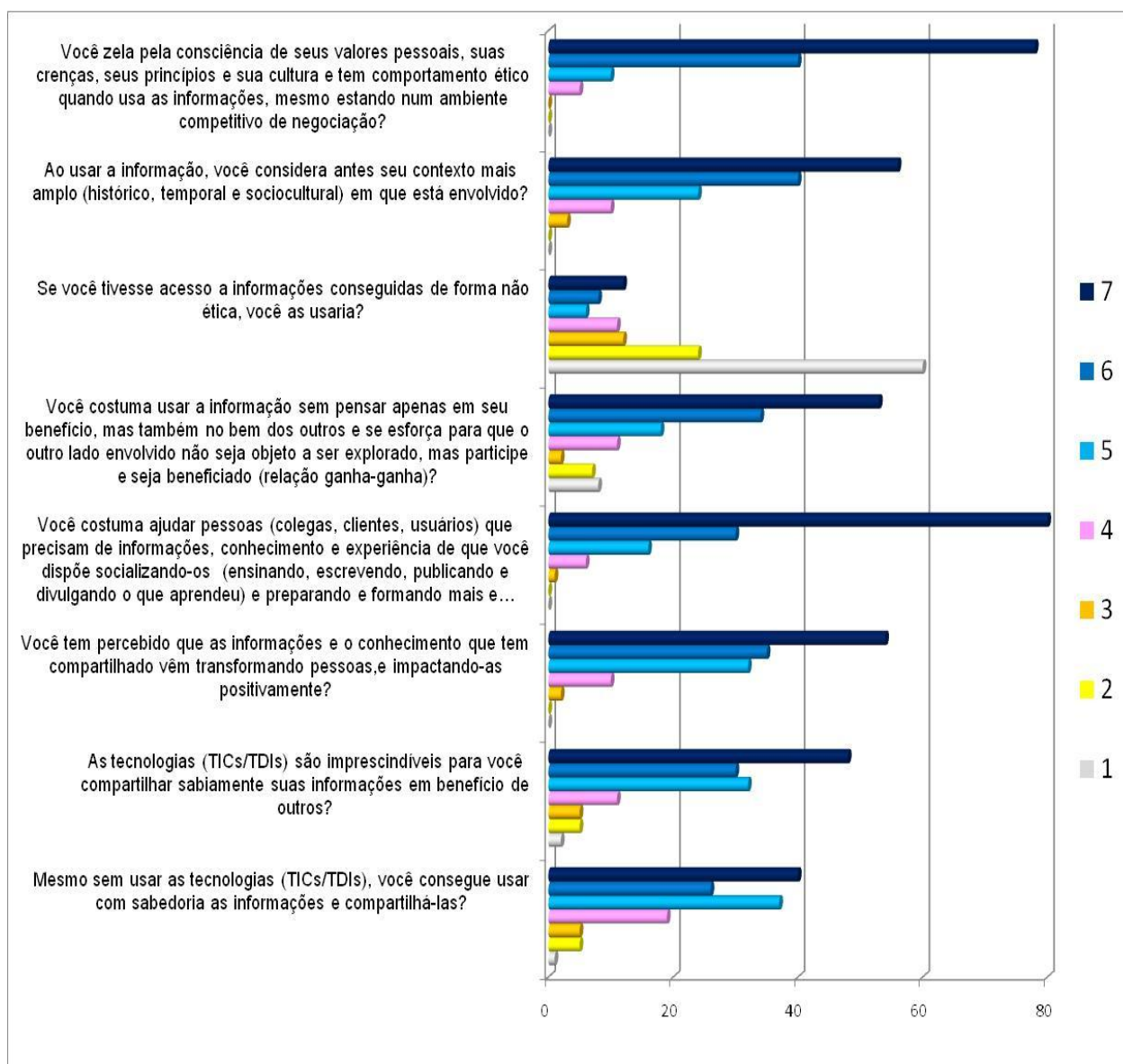
Na concepção da sabedoria, o objetivo é verificar a Competência em Informação, numa perspectiva de sabedoria, e saber se os negociadores têm usado a informação e o conhecimento de forma sábia, responsável, ética e colaborativa, especialmente, para dar retorno social e ajudar a outras pessoas.

Clarke e Rollo (2001) apresentam a sabedoria como a última dimensão que está acima do dado - a informação do conhecimento tácito e do explícito e do *insight*. É algo que surge depois que todas as etapas anteriores já ocorreram e inclui a agregação, o processamento, a interpretação, o pensamento crítico e a significação. É o mais alto nível a que alguém pode chegar depois de ter se apropriado da informação e do conhecimento e usado para promover *insights*. Enfatiza que a sabedoria é um patamar que nem todos atingem, embora não seja impeditivo que se chegue a ele se já tiver passado por todos os anteriores. Essa perspectiva de Clarke e de Rollo (2001) é a mesma lógica do modelo de Competência em Informação de Bruce (1997), que tem na sabedoria sua última e, talvez, mais relevante categoria.

Bruce (1997, 2003, 2016) refere que a sabedoria está diretamente relacionada à qualidade pessoal do envolvido, que usa as informações e o conhecimento com consciência de valores, atitudes, crenças, ética pessoal e comprometido com os outros. Isso também vem ao encontro do pensamento de Nonaka e de Takeuchi (1997) de que o conhecimento tem relação direta com as crenças e os compromissos e é função da atitude, da perspectiva e da intenção específica dos envolvidos, do que querem e vão fazer com ele. Trata-se de um conhecimento relacionado à ação, a alguma finalidade, baseado no que significam o conhecimento e a informação para aquela pessoa. Sendo assim, é algo específico, mas também contextual e relacional.

Nesta pesquisa, a subcategoria A analisou o uso da base de conhecimento baseada em princípios, atitudes e crenças; a subcategoria B analisou o uso sábio da informação para o próprio negociador, para os seus e para os outros atores, enquanto a subcategoria C analisou o papel da tecnologia nessa perspectiva. O Gráfico 15 e a Tabela 20 demonstram os resultados aferidos na pesquisa.

Gráfico 15 - Resultados da categoria 7: Concepção da sabedoria



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na subcategoria A (base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças), o primeiro indicador buscou saber se o negociador internacional zela por sua consciência, seus valores pessoais, suas crenças, seus princípios e sua cultura e se tem comportamento ético quando usa as informações, mesmo que esteja num ambiente competitivo de negociação. A maioria afirmou que não abre mão disso na negociação. A média desse indicador foi de 6,4. Isso gerou um *gap* de apenas 0,6, o que significa uma competência excelente.

O segundo indicador da mesma subcategoria perguntou se o negociador, ao usar a informação, considerava o contexto mais amplo envolvido (histórico, temporal e sociocultural). A maior parte dos respondentes afirmou que sim, o que gerou uma média de 6,0 e um *gap* de 1,0, o que também significa competência excelente.

Finalmente, na mesma categoria, foi perguntado se os negociadores tivessem acesso a informações conseguidas de forma não ética as usariam ou não. Nesse caso, como o ato de confirmar o uso é eticamente negativo, o ideal seria que respondessem a opção 1. Assim, a média, quanto menor melhor, e o *gap* é calculado a partir da diferença em relação ao 1. Para esse caso, os negociadores tiveram uma média de 2,6, o que gerou um *gap* de 1,6, que significa competência muito boa. Ou seja, a maioria (45%) não usaria informações conseguidas de forma não ética, mas existe uma parcela que as usaria ou estudaria a possibilidade de usá-las. Ademais, nesse item, a resistência em não usar informação conseguida de forma não ética é menor do que o informado em termos perspectivos de zelo pela ética (primeiro indicador), o que retrata certa contradição em uma parcela dos respondentes.

No final, essa subcategoria A (a base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças) gerou um *gap* de 1,0, o que significa dizer que os negociadores têm excelente competência em usar a base de conhecimento levando em conta princípios, atitudes e crenças.

Choo (2003) já alertava que, em certos momentos, a decisão envolve reações emocionais por quatro motivos básicos e que, em certos momentos, pode levar a certa confusão se não estiver bem claro nos princípios e nos valores da pessoa envolvida. Segundo o autor, os motivos que levam a isso são: (1) complexidade, falta de clareza, dúvida e confusão sobre o que é o problema e sua dimensão; (2) risco da decisão envolvida e a incapacidade de prever o futuro, que gera certa tensão; (3) os muitos interesses em jogo, as barganhas, as coalizões já negociadas, os confrontos, as frustração, a sensação de impotência de fazer diferente, as ameaças que certa ação envolve e os conflitos existentes; e (4) as diferenças entre as aspirações pessoais do profissional envolvido e as da organização a que ele está vinculado, sua visão como subordinado ou como chefe, graus de insatisfação, decepção, discordância e estresse existente ou que possam surgir se algo ocorrer ou não e as pressões decorrentes disso.

Durante a entrevista com os *experts*, Frederico afirmou que essa questão é complexa e, muitas vezes, as pessoas se veem em uma situação complexa e não conseguem ler completamente todas as circunstâncias e os interesses de modo a não infringir nenhum preceito ético. Ou seja, a vigilância tem que ser constante, para não ser surpreendido com situações conflitantes difíceis de ser resolvidas.

A subcategoria B (uso sábio da informação), em seu primeiro indicador, perguntou se o negociador costuma usar a informação sem pensar somente em seu benefício, mas também no benefício dos outros e se esforça para que o outro lado envolvido não seja somente um "objeto" a ser explorado, mas participe e beneficiado. Essa é uma ação que, na negociação, chama-se "ganha-ganha". Dos respondentes, 40% disseram que fazem isso sempre e plenamente. A média ficou em 5,5, o que gerou um *gap* de 1,5. Isso significa competência muito boa nesse indicador.

No segundo indicador da mesma subcategoria, foi perguntado se o negociador costuma ajudar a outras pessoas, como colegas, clientes ou usuários, repassando-lhes as informações e o conhecimento de que precisam, e se usa sua experiência para socializar o que sabe com outros, ensinando-lhes, escrevendo e publicando o que sabe, divulgando o que aprendeu para outros, preparando e formando mais e melhores pessoas para atuarem na área. Destes, 60% afirmaram que fazem isso plenamente. A média foi de 6,4 e o *gap* gerado, de 0,6, o que significa competência excelente.

O terceiro indicador da mesma subcategoria buscou saber se os negociadores percebiam que as informações e o conhecimento que eles vêm compartilhando têm transformado pessoas e as impactado positivamente. 41% dos respondentes disseram que têm percebido isso plenamente, e a maioria dos demais também vem percebendo isso, embora não de forma totalmente plena. Assim, a média ficou em 6,0, e o *gap* gerado, de 1,0, o que significa competência excelente nesse item.

Na média final dessa subcategoria B, houve um *gap* de 1,0, o que significa dizer que os negociadores internacionais têm excelente competência no uso sábio da informação. Portanto, a maioria informou que usa a informação não só em benefício próprio, mas também de outras pessoas, através de negociações ganha-ganha, repassando-lhes as informações e ensinando a elas.

Tabela 20 - Aferição do *gap* na categoria 7: Concepção da sabedoria

Cate- goria	Subcategori a	Indicador	Frequências	Média * (real é)	Máximo: Excelênci a (seria)	Aceitáve l (seria)	Gap (falta p/ o Máximo)	Gap (falta p/ o mínimo aceitável)	* Lógica p/ a média: quanto (....) Melhor	% Negociadore s sem Gap (Excelência)	% Negociadores sem Gap (aceitável)
7	A	Você zela pela consciência de seus valores pessoais, suas crenças, seus princípios e sua cultura e tem comportamento ético quando usa as informações, mesmo estando num ambiente competitivo de negociação?		6,4	7,0	7,0	0,6	0,6	maior	59%	59%
	A	Ao usar a informação, você considera antes seu contexto mais amplo (histórico, temporal e sociocultural) em que está envolvido?		6,0	7,0	6,0	1,0	0,0	maior	42%	72%
	A	Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?		2,6	1,0	1,0	1,6	1,6	menor	45%	45%
	Média geral da Subcategoria			5,0	5,0	4,7	1,0	0,7		49%	59%
	B	Você costuma usar a informação sem pensar apenas em seu benefício, mas também no bem dos outros e se esforça para que o outro lado envolvido não seja objeto a ser explorado, mas participe e seja beneficiado (relação ganha-ganha)?		5,5	7,0	6,5	1,5	1,0	maior	40%	40%
	B	Você costuma ajudar pessoas (colegas, clientes, usuários) que precisam de informações, conhecimento e experiência de que você dispõe socializando-os (ensinando, escrevendo, publicando e divulgando o que aprendeu) e preparando e formando mais e melhores pessoas na área em que atua?		6,4	7,0	6,5	0,6	0,1	maior	60%	60%
	B	Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando pessoas,e impactando-as positivamente?		6,0	7,0	6,5	1,0	0,5	maior	41%	41%
	Média geral da Subcategoria			6,0	7,0	6,5	1,0	0,5		47%	47%
	C	As tecnologias (TICs/TDIs) são imprescindíveis para você compartilhar sabiamente suas informações em benefício de outros?		5,6	7,0	6,0	1,4	0,4	maior	36%	59%
	C	Mesmo sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), você consegue usar com sabedoria as informações e compartilhá-las?		5,4	7,0	6,0	1,6	0,6	maior	30%	50%
	Média geral da Subcategoria			5,5	7,0	6,0	1,5	0,5		33%	54%
	Média de Gaps da Categoria e % de Excelência			5,5	6,3	5,7	1,2	0,6		43%	53%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Segundo Lima Netto (2005), o negociador que foca no ganha-ganha obtém melhores êxitos, pois faz aliados e estabelece relações de longo prazo, porque direciona a negociação e suas relações para a cooperação entre as partes. E ao compartilhar informações com outros, garante, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), que os ciclos do espiral do conhecimento aconteçam, porque o ciclo começa quando há compartilhamento de experiências entre os membros da equipe, entre os envolvidos.

Na subcategoria C (o papel periférico da tecnologia), o uso da tecnologia para difundir esse conhecimento para outros e/ou difundi-lo sem a tecnologia, apareceu de forma recorrente. O primeiro indicador buscou saber se as tecnologias (TICs/TDIs) são imprescindíveis para os negociadores compartilharem sabiamente suas informações em benefício de outros. 36% dos respondentes disseram que ela é plenamente imprescindível, e a média final foi de 5,6, o que gerou um *gap* de 1,4, portanto, competência muito boa nesse sentido. Já o segundo indicador dessa subcategoria buscava saber se, sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), os negociadores poderiam compartilhar as informações com sabedoria. Dos respondentes, 30% disseram que é plenamente possível fazer o compartilhamento sábio da informação mesmo sem usar TICs/TDIs. A média desse indicador foi de 5,5, o que gerou um *gap* de 1,6 o e significa dizer que a competência é muito boa. No final, essa subcategoria gerou um *gap* final de 1,5, ou seja, competência muito boa, sobre compartilhar a informação de forma sábia com ou sem tecnologia presente.

No caso dos negociadores, a tecnologia não deixa de ter importância nem assume papel periférico nessa categoria sobre a sabedoria. Esse resultado mostra algo ligeiramente diferente do que sugere Bruce (1997), que afirma que, à medida que as categorias vão avançando, a tecnologia vai deixando de ter um papel central até assumir um papel periférico, especialmente quando se chega às categorias que tratam da construção, da expansão e do uso sábio da informação. Essa diferença se explica facilmente, pelo fato de que o negociador internacional se relaciona com muitas pessoas que estão distantes geograficamente e se utilizam das TICs/TDIs para encurtar tais distâncias e evitar o excesso de viagens para negociação. Assim, para os negociadores internacionais, a tecnologia se tornou relevante e exerce um papel de propagadoras e difusoras do conhecimento, substituindo, em parte, o que era feito no

contato face a face. Nesse caso, o uso adequado da tecnologia não é um problema na profissão de negociador internacional e gera significativos benefícios. Outro fator explicativo está no fato de que o modelo é de 1997 e, de lá para cá, houve grandes avanços nas TICs/TDIs e ganhos adicionais significativos.

Pinho Neto (2008, p.2) refere que a forma como usamos a tecnologia é que resulta em benefícios ou malefícios, porque ela não pode ser considerada inocente nem neutra em sua influência na vida das pessoas e pode auxiliar mas também prejudicar aprendizagens, atividades profissionais e convívio social.

Tal fato confirma que o negociador é um trabalhador, um profissional do conhecimento que usa a tecnologia (especialmente TICs/TDIs) como suporte profissional, como ferramenta facilitadora, para agilizar a ação profissional, e não, como dominadora do seu agir. Kobashi e Tálamo (2003) asseveram que a tecnologia continua sendo um meio, e não, um fim. Não se deve imaginar um profissional competente em informação como o que é submisso à tecnosfera, mas o que a utiliza como um meio, para servi-lo da melhor maneira, para que ele melhore sua performance. Nesse contexto, também se pode lembrar o que afirma Eisenberg (2008), quando diz que não se pode imaginar a Competência em Informação e o conhecimento das tecnologias da informação sem considerá-las como parte das necessárias "habilidades básicas do Século 21"

Também corrobora o que afirma Goicoechea (2011), que disse que, na atualidade, esse profissional tem nos negócios sua vida, que as reuniões acontecem em qualquer lugar e, normalmente, a próxima não será no mesmo lugar da anterior. Ele tem mais intimidade com a mala do que com o roupeiro, sua principal sala de estar é a sala de embarque do aeroporto, e seu quarto é o hotel. Se ele não pudesse usar intensamente os meios de transporte e, mais especialmente, as tecnologias da informação e da comunicação, não conseguiria fazer muito do que faz. Afinal, atua para além de seus limites geográficos, é um migrante transnacional e não se atém aos locais ou países, mas aos espaços dos negócios. Sua presença é o espaço onde estiver ocorrendo o negócio, a oportunidade ou o trabalho. Sua rede de contatos e amizades mais familiares são de países diferentes. Desse modo, ele coexiste em vários lugares de residência, é uma pessoa com ramificações globais, um ser móvel, que não se

baseia em demarcações físicas de fronteiras. É alguém que entende que o ato de "se por em marcha (viagem) a trabalho" é a sua forma de vida, recriando e mantendo laços e vínculos com os diversos destinos.

Thompson (2009) assevera que, graças ao avanço das tecnologias da informação e da comunicação, têm sido possíveis etapas negociais a distância, de forma remota ou virtual, em tempo real. Isso reduz o desgaste físico e emocional de viagens longas, o custo financeiro e o tempo que essas viagens demandam. Assim, o uso das TICs/TDIs pelos negociadores internacionais é também uma questão de sabedoria, de conforto e de praticidade.

Ao observar os *gaps* gerados na pesquisa dessa categoria, constata-se que nenhum deles superou 1,6, dois ficaram com 0,6, e os demais com valores intermediários a eles. Portanto os resultados ficaram mais próximos do que distante do ideal. Inclusive, 43% dos negociadores já chegaram ao nível pleno da excelência nessa categoria 7: concepção da sabedoria. De modo geral, a categoria 7 (concepção da sabedoria) resultou em um *gap* de 1,2, o que significa dizer que os negociadores internacionais têm competência muito boa na concepção da sabedoria.

Já em termos de parâmetro do aceitável estabelecido pelos *experts*, conclui-se que o resultado ainda é mais satisfatório nessa categoria, porque, na subcategoria A (base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças), o *gap* em relação ao aceitável (desejado) foi de 0,7, e na subcategoria B (uso sábio da informação), foi ainda menor (0,5), o mesmo valor conseguido na subcategoria C (o papel da tecnologia). Assim, na categoria 7 como um todo, o *gap* em relação ao aceitável (desejável) foi de 0,6. Também se constatou que mais da metade dos negociadores internacionais já atingiram o nível desejável, ou estão acima dele, de Competência em Informação com "sabedoria".

A seguir, apresenta-se um resumo estatístico das variáveis da categoria 7: concepção da sabedoria.

Tabela 21 - Resumo estatístico dos indicadores da categoria 7: Concepção da sabedoria

Cate- goria	Subca- tegoria	Indicador	Média	Media- na	Moda	Desvio Padrão	Assi- metria	Cur- tose	Inter- valo	Míni- mo	Máxi- mo	Soma	Quartis		
													25	50	75
7	A	Você zela pela consciência de seus valores pessoais, suas crenças, seus princípios e sua cultura e tem comportamento ético quando usa as informações, mesmo estando num ambiente competitivo de negociação?	6,45	7,00	7	,788	-1,481	1,721	3	4	7	858	6,00	7,00	7,00
	A	Ao usar a informação, você considera antes seu contexto mais amplo (histórico, temporal e sociocultural) em que está envolvido?	6,02	6,00	7	1,055	-,910	,098	4	3	7	801	5,00	6,00	7,00
	A	Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?	2,62	2,00	1	2,031	1,071	-,222	6	1	7	349	1,00	2,00	4,00
	B	Você costuma usar a informação sem pensar apenas em seu benefício, mas também no bem dos outros e se esforça para que o outro lado envolvido não seja objeto a ser explorado, mas participe e seja beneficiado (relação ganha-ganha)?	5,53	6,00	7	1,776	-1,305	,787	6	1	7	735	5,00	6,00	7,00
	B	Você costuma ajudar pessoas (colegas, clientes, usuários) que precisam de informações, conhecimento e experiência de que você dispõe socializando-os (ensinando, escrevendo, publicando e divulgando o que aprendeu) e preparando e formando mais e melhores pessoas na área em que atua?	6,38	7,00	7	,915	-1,437	1,363	4	3	7	848	6,00	7,00	7,00
	B	Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando pessoas, e impactando-as positivamente?	5,97	6,00	7	1,044	-,666	-,434	4	3	7	794	5,00	6,00	7,00
	C	As tecnologias (TICs/TDIs) são imprescindíveis para você compartilhar sabiamente suas informações em benefício de outros?	5,60	6,00	7	1,453	-1,098	,898	6	1	7	745	5,00	6,00	7,00
	C	Mesmo sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), você consegue usar com sabedoria as informações e compartilhá-las?	5,45	5,00	7	1,404	-,756	,187	6	1	7	724	5,00	5,00	7,00

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

As **médias** ficaram acima de 5, demonstrando alto grau de concordância, nos indicadores dessa categoria e suas subcategorias. A exceção foi o terceiro indicador, mas nesse caso era interessante que a média desse baixa tendo em vista que a pergunta era "Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?". Portanto discordar disso era algo interessante numa perspectiva ética.

A **mediana** dos indicadores ficou entre 5, 6 e 7, demonstrando que ao menos a metade (ou mais) dos respondentes escolheu opções de valores maiores nas respostas, exceto para o caso já mencionado sobre se a pessoa estivesse disposta a usar informações conseguidas de forma não ética. Nesse caso a metade (ou mais) dos respondentes escolheu as opções 1 ou 2. A **moda** reconfirma isso ao mostrar que para todos os indicadores a opção mais escolhida em relação as demais foi a 7, exceto para o caso do indicador já mencionado que pede sobre se iria usar informação conseguida de forma não ética, em que, nesse caso, a opção mais escolhida foi a 1.

Enquanto **desvio padrão** todos os indicadores demonstraram uma dispersão baixa exceto o indicador que fala do uso da informação conseguida de forma não ética em que a dispersão pode ser considerada baixa mas com tendência a moderada, pois ficou muito próximo ao 2 que é o parâmetro divisor entre dispersão fraca e moderada.

A **assimetria** demonstrou que os indicadores: "Ao usar a informação, você considera antes seu contexto mais amplo,...", "Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando pessoas,..." e "Mesmo sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), você consegue usar com sabedoria as informações e compartilhá-las?" apresentaram baixa assimetria. Os demais indicadores apresentaram uma assimetria um pouco mais elevada, embora ainda usando o dígito 1 ou -1. Todos os indicadores apresentaram valores negativos na assimetria o que significa que os valores mais elevados foram os preferidos, exceto o indicador sobre o uso da informação conseguida de forma não ética que fica evidente a preferência por valores menores.

A **curtose** demonstrou que os indicadores "Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?" e "Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando

peessoas..." apresentaram tendência de achatamento na distribuição da curva, e os demais indicadores apresentaram tendência a elevação.

Na questão de **mínimo, máximo e intervalo**, o primeiro indicador apresentou o menor intervalo (3), em que a opção 4 foi o mínimo, e a 7, o máximo. Os indicadores "Ao usar a informação, você considera antes seu contexto mais amplo?", "Você costuma ajudar pessoas?" e "Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando pessoas?" apresentaram intervalo de 4, em que o mínimo foi a opção 3, e o máximo, a 7. Os demais indicadores apresentaram o intervalo completo (6). Assim, o mínimo que apareceu entre as opções respondidas foi o 1, e o máximo, o 7.

Por ter um intervalo menor, em que o 4 foi a opção menos apontada, o primeiro indicador - "Você zela pela consciência de seus valores pessoais, suas crenças, seus princípios e sua cultura e tem comportamento ético?" gerou a maior média, portanto, um nível de concordância mais elevado. Isso se confirma na **soma**, pois gerou o maior valor entre os indicadores dessa categoria (858). Foi seguido de perto pelos indicadores "Você costuma ajudar pessoas?" (848) e "Ao usar a informação, você considera antes seu contexto mais amplo?" (801). Os demais indicadores também geraram valores interessantes acima de 700. A exceção foi "Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?", que deu 349 e que. Nesse caso, na perspectiva ética, quanto menor ficasse o valor, seria melhor.

Nos **quartis** se confirma essa tendência aos valores altos, exceto no indicador "Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?", para o qual seria interessante que se marcassem opções de valor baixo. Nele, o primeiro quartil (25%) foi 1; o segundo (50%), 2; e o terceiro (75%), quatro. Isso significa dizer, por exemplo, que mais da metade indicou entre 1 e 2 e que 75% ao menos indicou, no máximo, a opção 4. Já os indicadores "Ao usar a informação, você considera seu contexto mais amplo?", "Você costuma usar a informação sem pensar apenas em seu benefício, mas também no bem dos outros?", "Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando pessoas?", e "As tecnologias (TICs/TDIs) são imprescindíveis para você compartilhar sabiamente suas informações?" geraram quartis de 5, 6 e 7, respectivamente, nos

intervalos de 25%, 50% e 75%, enquanto o indicador "Mesmo sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), você consegue usar com sabedoria as informações?" gerou quartis de 5, 5 e 7, respectivamente, nos intervalos de 25%, 50% e 75%. Já o indicador "Você costuma ajudar pessoas?" gerou quartis de 6, 6 e 7, respectivamente, nos intervalos de 25%, 50% e 75%, e "Você zela pela consciência de seus valores pessoais, suas crenças, seus princípios e sua cultura e tem comportamento ético?" gerou quartis de 6, 6, 7 e 7, respectivamente, nos intervalos de 25%, 50% e 75%.

6.4 Mestres e discípulos: uma continuidade da sabedoria

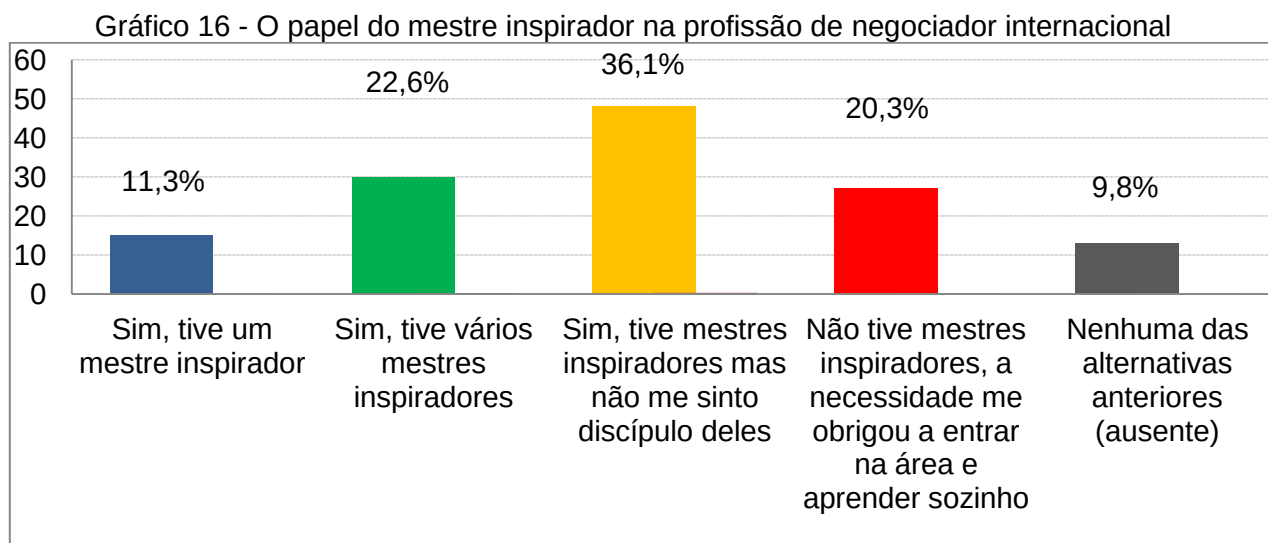
Ainda em relação a ser competente em informação com sabedoria, por ser uma forma de usar a informação e o conhecimento para transformar pessoas, impactando-as positivamente, aproveitamos para verificar se os negociadores adotam a relação mestre-discípulo, ou seja, verificar o quanto as pessoas que estão na área admitem que tiveram mestres inspiradores que as ajudaram a chegar aonde chegaram e perguntar se elas estão ensinando a outras pessoas, sendo inspiração e colocando outras em patamares melhores nessa profissão (fazendo discípulos). Isso corrobora o que Bruce (1997) fala sobre usar sabiamente a informação e o conhecimento para beneficiar outras pessoas e impactá-las positivamente.

Embora Bruce (1997) não cite abertamente a expressão mestre-discípulo, as últimas categorias de seu modelo de Competência em Informação têm relação, mesmo que indireta, com o SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), afinal, nessas categorias, existe a preocupação com o conhecimento explícito, com o conhecimento implícito e com os princípios de socializar, externalizar, combinar e internalizar o conhecimento, ela foi indiretamente contemplada. Ou seja, as condições necessárias para o espiral do conhecimento acontecer. A diferença é de que, como o negociador internacional atua fortemente no mercado, talvez promova a SECI para além das organizações, numa dimensão interorganizacional e internacional. Apenas não se fez um estudo específico montado com base no modelo SECI, mas, se forem observadas as perguntas e as categorias aqui desenvolvidas, muitas delas tinham relação direta. Demonstra, com

isso, que o profissional competente em informação também precisa fazer Gestão da Informação e do Conhecimento. Isso quer dizer que os temas estão interligados e relacionados.

Quando se ensina e se dá exemplo, formam-se aprendizes ou discípulos de alguém experiente, que sabe de determinada profissão ou de algo específico. É quando se geram competências em outros naquilo que se sabe e se compartilha, ao socializar. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que partes relevantes da aprendizagem e do desenvolvimento de competências podem vir da relação mestre-discípulo, em que o segundo aprende com o primeiro, e quando há relação de confiança entre eles. Quando o discípulo se inspira no mestre, a aprendizagem é facilitada porque ele tende a querer imitá-lo e a seguir seus exemplos. Assim, o foco não é a "transmissão do conhecimento", mas a personalidade do mestre que inspira, que incorpora na aprendizagem a experiência pessoal, fazendo das pessoas sujeitos da ação, e não, somente, sujeitos pensantes.

Nesse sentido, perguntou-se aos negociadores se tiveram mestres inspiradores. Os resultados desta questão estão expostos no Gráfico 16.

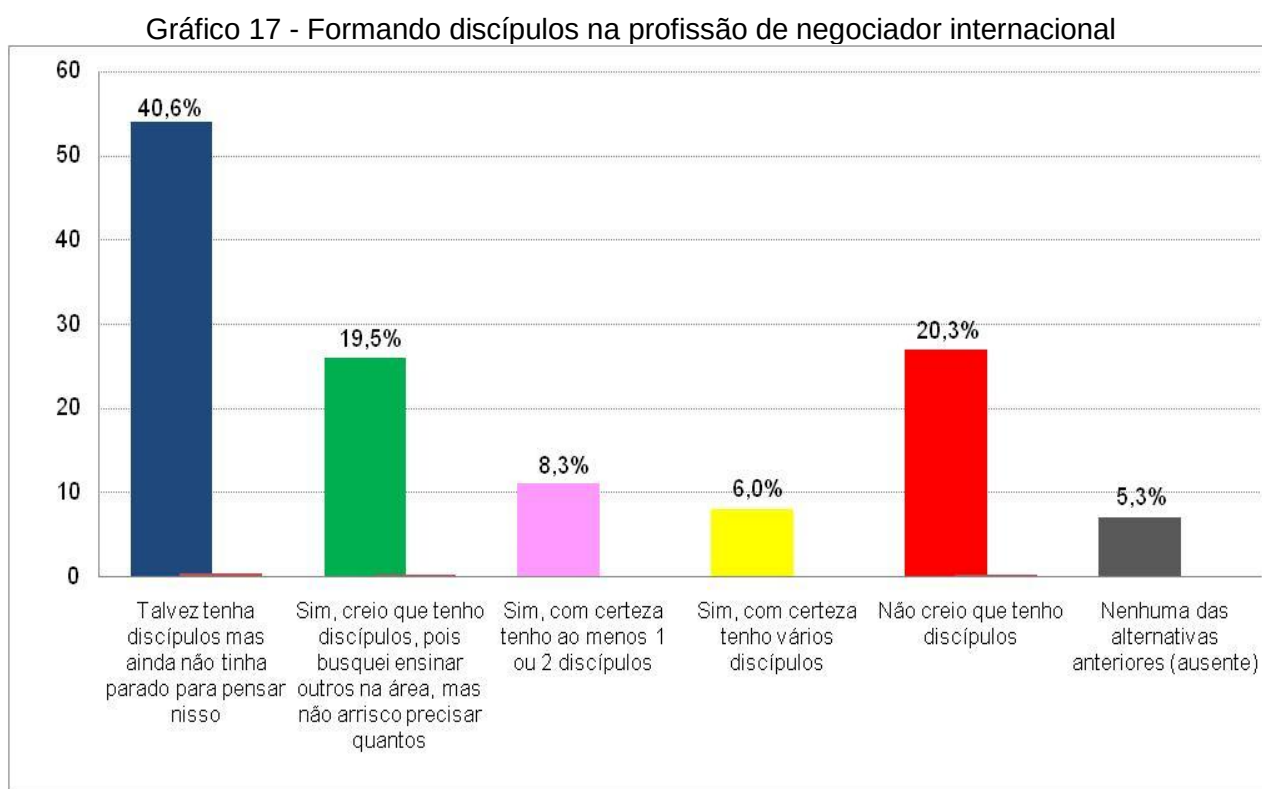


Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Dos negociadores pesquisados, 33,9% admitem que são discípulos de um ou mais mestres inspiradores, e 36,1%, que têm ou tiveram mestres inspiradores, mas não se consideram discípulos. Portanto, 70% disseram que estão atuando no mercado

porque algum mestre os inspiraram, embora só a metade tenha admitido que se sente discípulo desses mestres inspiradores. Envolve a inspiração do discípulo no mestre e a motivação do mestre pelo discípulo. O discípulo aprende seguindo, observando atitudes e ações, perguntando e interagindo com o mestre.

A próxima pergunta foi sobre se esses negociadores estão formando discípulos, ou seja, ensinando a outras pessoas o que sabem e inspirando-as. Os resultados estão no gráfico 17.



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Um terço dos negociadores pesquisados admitem que têm discípulos e que se inspiraram neles como mestre e/ou aprendem com eles. Outros 40,6% responderam que talvez tenham discípulos, mas nunca tinham parado para pensar nisso. Somando esses números, chega-se a mais de 70% dos respondentes que admitem, de alguma forma, que ensinam ou inspiram alguém e que essas pessoas podem ser chamadas de discípulos.

A formação de possíveis discípulos gerou um percentual próximo do número dos que afirmaram que tiveram algum mestre inspirador. Assim, pode-se ressaltar que 70% dos que atuam no mercado estão lá porque foram influenciados por alguém, e eles devolvem para a sociedade a influência positiva que receberam, influenciando e inspirando outros, agora como mestres de novos aprendizes.

6.5 Sínteses dos resultados e perspectivas dos negociadores internacionais

Com base nas análises apresentadas até agora nesta seção, apresenta-se, no Quadro 15, uma síntese das principais tendências do perfil dos negociadores, e no Quadro 16, uma síntese das principais tendências dos negociadores quanto à Competência em Informação.

O Quadro 15, na primeira coluna, apresenta as variáveis; na segunda, a síntese do que foi observado; e na terceira, a posição dos *experts* (EK=Egídio Kuhn; FB=Frederico Luiz Behrends) que foram entrevistados neste trabalho para que também dessem seu parecer acerca dos resultados.

Quadro 15 - Síntese da caracterização dos negociadores internacionais

Variáveis	Tendências e predominâncias observadas	Observações dos experts
Sexo	Ainda há predomínio de homens na profissão (+60%), mas as mulheres estão começando a ocupar mais esse espaço (quase 40%). O predomínio masculino pode ser fruto do machismo ainda existente em alguns mercados no exterior e por questões de família e filhos que, as vezes, é um dificultador para a mulher se ausentar de casa por mais tempo.	EK: Concorda -- Ressalta que até acha que a proporção talvez possa chegar a 70/30 e que esse problema não é só com as mulheres casadas. Muitas mulheres solteiras têm problemas para viajar por questões culturais, especialmente porque os pais, não se sabe por que motivo, tem resistência em permitir isso para as filhas. FB: Concorda.
Estado civil	Certa igualdade entre casados e solteiros com rápida vantagem para os casados (50%), contra 46% de solteiros. Essa quase igualdade entre casados e solteiros pode ser por razões de que viajar seguidamente ao exterior pode ser complicado para quem é casado (questões familiares) e também porque há mais jovens ingressando na profissão atualmente, já que hoje existe uma maior oferta de cursos voltados à área. Também por que existe uma tendência das pessoas casarem mais tarde (colocando a carreira como prioridade)	EK: Concorda e ressalta que, além disso, atualmente muitas pessoas que não casam mais ou se divorciam e não casam novamente. Por isso essa tendência é cada vez de os casados irem diminuindo. FB: Concorda.
Idade	Existe um predomínio do profissional que tem de 25 anos a 40 anos (acima de 50%), seguido do que tem de 40 anos a 60 anos (25%). Também percebe-se uma abertura de 20% do espaço desse mercado para os jovens (até 25 anos). Ainda se percebe que o mercado não descarta os mais experientes que queiram continuar atuando, pois os com idade acima de 60 anos somam 4% dos negociadores.	EK: Concorda e acrescenta que, para o jovem inexperiente trabalhar na área, é bem mais complicado por "n" razões, mas acha interessante que esse mercado esteja mais receptivo aos jovens. FB: Concorda. Afirma que o mercado dá nítida preferência para quem é experiente na área, até pela complexidade da sua atuação. Diz que esse jovem que aparece aqui possivelmente está num cargo ainda mais abaixo (auxiliar de Negociações Internacionais, etc.). Mas tende a crescer na profissão a medida que fica experiente. "O diferencial no mercado externo não está só no curso de formação, depois a especialização mas também a experiência. Conta muito".
Estados onde atuam	67% dos respondentes atuam nos Estados do Sul pesquisados; 27% nos Estados do Nordeste pesquisados,	EK: Concorda - Comparado ao Nordeste, o Sul é uma região mais consolidada na área, tem mais empresas e

	6%, outros locais.	profissionais que já atuam nisso. Faz especial destaque a Santa Catarina que considera muito dinâmica na área. FB: Ressalta que no Nordeste, historicamente foi crítico a questão de roteiro internacionais de navios passando em portos locais e falta de experiência na área. Ressalta que isso está mudando com a chegada de novas fábricas, inclusive a Fiat/Jeep em Goiana/PE, a Ford em Camaçari/BA e a modernização dos portos.
Tempo de Atuação/Experiência	Mais de 60% dos negociadores já tem mais de 5 anos atuando na área. Outros 20% tem entre 1 e 5 anos de atuação. 10% é inexperiente (menos de um ano na área)	EK: Concorda. É isso mesmo. FB: Concorda.
Nível de Qualificação	98,5% dos negociadores fizeram ou estão fazendo graduação, mais de 87% já terminaram a graduação, 65% tem pós-graduação (stricto ou lato sensu).	EK: Concorda. É isso mesmo. É bom que estejam se qualificando mais. FB: Concorda. É aproximadamente isso. Bom que estejam se qualificando.
Graduação dos Negociadores Internacionais	Os negociadores Internacionais são oriundos de várias graduações, não tendo uma formação como padrão único, como ocorre em profissões regulamentadas. Foram indicadas 25 graduações diferentes. Graduados de Administração e suas linhas (especialmente comércio exterior/internacional) lideram os profissionais da área. Também já é significativo o número bacharéis ou tecnólogos em Comércio exterior.	EK: Concorda. Como o mercado está crescente, quem atua numa área específica e repentinamente surge a oportunidade da sua empresa começar a atuar internacionalmente, ele começa a buscar informação e conhecimento no assunto, vai se envolvendo e com o tempo fica somente na área da Negociação Internacional que aprende a gostar. FB: Concorda. É a realidade.
Curso que Motivou para atuar na área	O fator motivador de ingresso na área não veio de igual forma para todos. Para 42% foi a Graduação que o motivou, para 20% foi a Especialização, para 16% foram Outros Cursos/Maneiras. Ainda teve o Mestrado (6%), a Extensão (3%), o Doutorado (1%) e 13% que nada apontou.	EK: Concorda. É isso mesmo. FB: Concorda.
Formas de se Intitular ao Atuar	Não há uma forma padrão ou predominante desses profissionais se intituarem como nas profissões regulamentadas. Assim, "Outras formas de se intitular" liderou (27%) e, "Negociador Internacional" ficou em segundo (17%). Todavia apareceram outras 42 formas de se intitular, não havendo, portanto, uma uniformidade de	EK: Concorda. É isso mesmo. Até por que dificilmente o Setor de RH ou o Plano de Cargos das empresas tem o cargo de "negociador internacional". Normalmente as empresas contratam as pessoas como comprador internacional, vendedor internacional, gerente da área, Assessor da área. Por isso toda essa variação.

	intitulação.	FB: Concorda. Diz ser algo impressionante.
Área de atuação	Os negociadores internacionais pesquisados atuam predominantemente no Comércio Exterior e suas áreas: chegou a 91% os que marcaram essa área como uma área com alguma ou muita atuação, já 79% marcaram a sua área como de grande, muito grande, ou intensa atuação; e 60% dos respondentes marcou essa área como área de plena atuação. Alguns acumulam outras áreas (professor, por exemplo). O restante se dedica a outras áreas.	EK: Concorda. É isso mesmo. FB: Concorda.

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como se vê, os *experts* corroboraram os resultados apurados na pesquisa dizendo ser, a princípio, esse mesmo o perfil dos negociadores internacionais brasileiros que atuam no mercado.

Na mesma lógica de síntese, o quadro 16 traz um resumo dos pontos mais relevantes que os negociadores responderam na pesquisa sobre a Competência em Informação segundo o modelo de Bruce (1997). Para efeito de construção da síntese a seguir, considerou-se como fazendo parte do percentual os respondentes que apontaram os menores *gaps* ou as melhores médias para cada caso. Os que apresentaram desempenho regular ou abaixo disso não foram considerados nos percentuais apresentados, visando mostrar uma tendência. Ou seja, nos percentuais apresentados só estão inclusos os que tiveram desempenho bom, muito bom, excelente ou pleno em cada caso. E a partir desses critérios, fez-se a síntese que está no quadro 16. Na primeira coluna, estão as subcategorias; na segunda, a síntese do que foi observado; e na terceira, a posição acerca desse resultado feita pelos *experts* (EK=Egídio Kuhn; FB=Frederico Luiz Behrends).

Quadro 16 - Síntese da Competência em Informação dos negociadores internacionais

Subcategoria	Tendências e predominâncias observadas	Observações dos experts
Categoria 1 - Concepção da Tecnologia da Informação: <i>Competência muito boa (gap final de 1,8)</i>		
SUBCATEGORIA A - A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável	<i>Competência boa (gap médio final de 2,2)</i> A maioria (82%) afirma que tem facilidade de usar novas tecnologias (TICs/TDIs) e de se comunicar por meio delas, mesmo que não participe de grupos de tecnologia que incentivam o uso delas na área. A maioria (81%) usa redes sociais virtuais para finalidade pessoal e para fins profissionais e tem conseguido reduzir as viagens ao exterior pela metade, em média, graças ao uso das tecnologias (TICs/TDIs).	EK: Concorda - Ressalta que, no passado, o negociador não precisava conhecer tanto TICs. Hoje ele e/ou a equipe precisam saber. FB: Concorda - Tem ajudado a reduzir viagens. Apenas acha que talvez essa redução seja um pouco menor, tendo em vista que, nessa área, o "olho no olho" continua muito relevante.
SUBCATEGORIA B - A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável	<i>Competência muito boa (gap médio final de 1,5)</i> A maioria (72%) não enfrenta muitas dificuldades ou barreiras por causa do uso de TICs/TDIs a ponto de atrapalhar sua atuação profissional.	EK: Concorda - Ressalta que, em termos de tecnologia, quanto mais jovem é o profissional, mais sabe sobre ela. FB: Concorda - Está certo.
Categoria 2: A concepção de fontes de informação: <i>Competência muito boa (gap final de 1,4)</i>		
SUBCATEGORIA A - Conhecer as fontes de informação e suas estruturas.	<i>Competência muito boa (gap médio final 1,1)</i> 86% dos negociadores buscam conhecer primeiro as fontes, ver sua confiabilidade e, só depois, usam-nas. Disseram que usam todo tipo de fonte: eletrônica (92%), humanas (90%) e bibliográficas (77%).	EK: Concorda - É a realidade das atuais gerações, e o livro físico vai diminuir ainda mais. FB: Concorda. É o que diz já ter falado.
SUBCATEGORIA B - Conhecer as fontes de informação e usá-las independentemente.	<i>Competência muito boa (gap final 1,3)</i> 81% acessam as informações de forma independente.	EK: Concorda. FB: Concorda.
SUBCATEGORIA C Conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil,	<i>Competência muito boa (gap final 1,6)</i> 73% disseram que, quando têm dificuldade, facilmente encontram alguém que pode ajudá-los.	EK: Concorda, todavia ressalta que, em um mercado concorrente como o atual, nem sempre, as pessoas ajudam. Mas, felizmente, tem um bom número que ajuda.

independentemente ou através de um intermediário.		FB: Concorda, mas acha que isso se aplica mais se está se falando da sua equipe. No mercado, não é tão fácil por causa dos segredos de concorrência, mas isso depende do setor de que está se falando.
Categoria 3: Concepção do processo de informação (Competência muito boa: gap médio final de 1,5)		
SUBCATEGORIA A Falta de conhecimento	<i>Competência boa (gap final 2,2)</i> 65% dos negociadores admitem que, às vezes, têm a sensação de falta de conhecimento, embora alguns tenham certa resistência em admitir isso, pois 35% marcaram a opção regular ou menos.	EK: Acho que é mais que isso, porque não tem como uma pessoa dizer que sabe tudo. Deve ter sido alguma resistência em admitir. FB: Concorda. Impressionante essa resistência em admitir.
SUBCATEGORIA B Implementação do processo	<i>Competência muito boa (gap final 1,1)</i> 89% dos negociadores disseram que, quando têm essa sensação de falta de conhecimento, tentam entender primeiro o que precisam buscar; 83% declararam que, mesmo que não saibam ao certo de que precisam, deflagram o processo de busca da informação.	EK: Concorda. FB: Concorda. Diz achar ótimo que não estão ficando acomodados. Porque, se ficarem acomodados, "o trem vai passar por cima".
SUBCATEGORIA C) Resultado do experiência	<i>Competência muito boa (gap médio final 1,3)</i> 86% admitem que, depois de ter passado pelo processo de informação, experimentaram ganhos de experiência e vivência com esse processo.	EK: Concorda. FB: Concorda - Sem dúvida é isso.
Categoria 4: Concepção do controle da informação (Competência boa: gap final de 2,5)		
SUBCATEGORIA A) Ter Competência em Informação significa controlar a informação através de arquivamento manual.	<i>Competência regular (gap final de 3,8)</i> Os negociadores usam cada vez menos os arquivos manuais (físicos) como forma de controlar ou arquivar informações e documentos; 38% os que declaram ter preferência boa, muito boa ou excelente por essa forma. 62% marcaram regular ou menos.	EK: Concorda - É a realidade. Mas acha arriscado. Nessa área, é comum a RF pedir documentos cinco anos depois. FB: Concorda.
SUBCATEGORIA B) Ter Competência em Informação significa controlar a informação	<i>Competência regular (gap final de 3,1)</i> Os negociadores usam cada vez menos o cérebro como forma de controle e arquivamento de informações ao estilo "guardar na memória"; 38%, os que declaram ter preferência boa, muito boa	EK: Concorda - A tendência é de cada vez menos. Ressalta que talvez até possa ser menos do que o apontado. FB: Concorda - A forma de guardar

utilizando o cérebro humano.	ou excelente por essa forma. 62% marcaram regular ou menos.	informação mudou completamente.
SUBCATEGORIA C Ter Competência em Informação significa controlar a informação através do uso de bancos de dados eletrônicos.	<i>Competência muito boa (gap final de 1,2)</i> Os negociadores usam cada vez mais o controle eletrônico de informações (92%).Essa forma eletrônica e virtual de arquivamento e controle de informação e documentos é o preferido por causa da facilidade, da rápida recuperação e acesso, além de ser uma forma de estocagem mais prática, que exige menos espaço físico. 70% dos respondentes referiram que os métodos mistos e os combinados,que juntam controle e armazenamento físico, cognitivo e na forma eletrônica, vêm sendo utilizados com frequência. Mas evidencia-se a preferência pelo controle eletrônico.	EK: Concorda - A tendência é mesmo o eletrônico eliminar o papel, não ter mais controle no papel. Dá cinco anos para isso acontecer. O problema, como ele já falou, é a segurança, o risco de precisar depois de um documento ou informação e não ter mais. FB: Concorda – Sim, sem dúvida, é isso.
Categoria 5: Concepção da construção do conhecimento (<i>Competência muito boa: gap final de 1,2</i>)		
SUBCATEGORIA A Construção da base de conhecimento	<i>Competência muito boa (gap final de 1,34)</i> A construção da base do conhecimento tem se dado de forma bem sucedida e conjunta, nas diversas formas, pelos negociadores.Eles buscam o conhecimento por conta própria (92%) e cursos (89%), pela interação com outras pessoas que sabem (86%). Os negociadores apresentaram a seguinte situação em suas bases de conhecimento, nas diversas áreas e suas aplicações para as Negociações Internacionais: Nível muito bom em: Ética, Língua Portuguesa, Língua Inglesa, Comércio exterior, Cultura e sua diversidade, Negociação; Nível bom em: Relações Internacionais e Geopolítica, Língua Espanhola, Gestão, Empreendedorismo, Tecnologias (TICs/TDIs), Pesquisa, Marketing, Economia e Conteúdos Interdisciplinares; Nível regular em: Matemática e Estatística (quantitativas), Contabilidade e Direito; Nível insuficiente em: Turismo e Língua Francesa; Nível ruim em: Outras línguas estrangeiras, mandarim e outras	EK: Concorda - É por aí mesmo a realidade. FB: Concorda - Sem dúvida é isso.Ressalta que, para negociar e fazer contratos internacionais sem o inglês, não tem jeito. A conversa informal até pode ser em outra língua, mas o processo formal é em inglês. 90% de tudo que fez internacionalmente afirmam ter feito em inglês, mesmo sabendo outras quatro línguas. As outras línguas ajudam para criar empatia e simpatia na negociação: é legal falar a língua do outro lado. Mas nas correspondências formais,nos contratos etc. é tudo em inglês. Até porque a língua inglesa é "pobre" em sinônimos, em variação, é "muito chão", mas é muito clara, sucinta e objetiva. Ideal para contratos e processos formais.

	áreas não mencionadas	
SUBCATEGORIA B Análise crítica	<i>Competência Excelente (gap final de 1,0)</i> 89% dos negociadores analisam criticamente de forma boa, muito boa, excelente ou plena a confiabilidade das informações antes de as usá-las; 86% conseguem bons resultados com a reflexão e aprendem com a informação; 92% reutilizam essa experiência aprendida nas próximas negociações.	EK: Concorda. FB: Concorda.
SUBCATEGORIA C Desafios resultantes da tecnologia da informação	<i>Competência muito boa (gap final de 1,2)</i> 86% dos negociadores analisam, selecionam e descartam as informações em excesso e só ficam com as mais relevantes.	EK: Concorda. FB: Concorda.
Categoria 6: A concepção da expansão do conhecimento (<i>Competência muito boa: gap final de 1,2</i>)		
SUBCATEGORIA A Uma base de conhecimento aprimorada	<i>Competência Excelente (gap final de 1,0)</i> 95% dos negociadores utilizam as informações de forma reflexiva para ter novas ideias, novas percepções, novos conhecimentos e novas inspirações.	EK: Concorda. FB: Concorda.
SUBCATEGORIA B Intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento	<i>Competência muito boa (gap final de 1,2)</i> 88% dos negociadores desenvolvem novas ideias, soluções criativas, novos conhecimentos e ampliam os existentes; 88% afirmaram que usam a experiência para transformar informações em conhecimentos.	EK: Concorda. FB: Concorda. Que bom.
SUBCATEGORIA C Papel periférico da tecnologia	<i>Competência muito boa (gap final de 1,3)</i> 82% entendem que as TICs/TDIs têm ajudado os negociadores a expandirem o conhecimento por intuição, percepção e criatividade.	EK: Concorda. FB: Concorda.
Categoria 7: Concepção da sabedoria (<i>Competência muito boa: gap final de 1,2</i>)		
SUBCATEGORIA A A base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças	<i>Competência excelente (gap final de 1,0)</i> 96% dos negociadores disseram que usam sua base de conhecimento com ética, princípios, atitudes e crença; 90% consideram o contexto histórico, social e temporal envolvido; 20% admitem que usa, informações mesmo que conseguidas de forma não ética. Isso representa uma contradição de atitude para	EK: Concorda - Diz que, como é mercado externo, os profissionais antiéticos têm medo de fazer bobagem porque as consequências são mais graves e, não necessariamente, porque são mais éticos. É pelo receio da punição. Acha que, lamentavelmente, se

	uma parcela dos respondentes pois, no primeiro indicador, 96% afirmaram que agem baseados na ética.	essa pergunta fosse para os profissionais do mercado doméstico, pela impunidade que existe, esse percentual aumentaria de 20% para próximo de 40%. FB: Concorda -Ressalta que, às vezes, as circunstâncias levam as empresas e os negociadores a algumas situações complicadas de difícil saída ética. Em vários mercados, tem muita corrupção e não é fácil se manter ético. É um desafio constante que deve ser perseguido.
SUBCATEGORIA B Uso sábio da informação	<i>Competência excelente (gap final de 1,0)</i> 79% dos negociadores pensam nos outros e priorizam a relação ganha-ganha no uso da informação e do conhecimento de modo que ambos os lados sejam partícipes e saiam satisfeitos com a negociação; 95% dos negociadores ajudam as pessoas, compartilham informações e conhecimento, ensinam e socializam informações e conhecimento; 91% perceberam que essas atitudes têm impactado positivamente as pessoas.	EK: Concorda, por isso está ligado ao mercado internacional. Mas, de um modo geral, ressalta que, talvez, seja pior. Que seja menor o número de negociadores que usam o ganha-ganha, porque quem foca apenas em vender, apenas no curto prazo, não foca no ganha-ganha. Arrisca também que é próximo de 40% os que focam no ganha-perde e não focam no ganha-ganha. FB: Concorda. É isso.
SUBCATEGORIA C Papel periférico da tecnologia	<i>Competência muito boa (Gap final de 1,5)</i> 77% dos negociadores conseguem usar sabiamente e compartilhar informações com ou sem tecnologia; 83% admitem que a tecnologia pode ajudar muito nesse processo e ajudar a outras pessoas, especialmente porque o negociador, muitas vezes, está geograficamente distante dos seus contatos. Isso torna a tecnologia imprescindível.	EK: Concorda. FB: Concorda. É isso mesmo.
Síntese da relação mestre-discípulo		
70% admitem que estão atuando no mercado porque algum mestre os inspirou.		EK: Concorda. FB: Concorda.
70% admitem que, de algum modo, têm discípulos, mestres inspiradores de alguém que está entrando na área.		EK: Concorda. FB: Concorda. "É mesmo? Que bom!"

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como se pôde observar pelos apontamentos feitos pelos *experts* a respeito dos dados da síntese de Competência em Informação, eles concordam e referendam os resultados da pesquisa, além de os acharem muito relevantes. As observações feitas, por eles, complementam alguns pontos, mas em momento algum existiu discordância sobre o que apontou a pesquisa. Consideraram tanto o resultado da pesquisa como o modelo utilizado muito relevante.

A Tabela 22 apresenta uma síntese da Competência em Informação dos Negociadores Internacionais pesquisados apresentando o *gap* final resumido de cada subcategoria e cada categoria e, por fim, o indicador do *gap* geral de toda a Competência em Informação. Percebe-se que, de um modo geral, a média da Competência em Informação dos negociadores resultados relevantes pois a maioria dos *gaps* não ultrapassaram de 2 (dois) do que é considerado excelência plena. Paralelo a esses *gaps* em relação a competência plena também tem uma coluna que demonstra que *gap* gerou a partir da Competência em Informação desejada (aceitável) que foi apontada pelos experts. Esses resultados podem ser vistos na Tabela 22.

Tabela 22 - Síntese dos *gaps* por categoria da Competência em Informação dos negociadores internacionais

Categorias de Competência em Informação	Subcategorias	Gap da excelência (do máximo, da perfeição)	Gap do aceitável (do desejado)
1 - A concepção da tecnologia da informação	Subcategoria A) A competência em informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável	2,2	0,6
	Subcategoria B) A competência em informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável	1,5	1,0
	Média do Gap da Categoria 1	1,8	0,8
2 - A concepção de fontes de informação	Subcategoria A) Conhecer as fontes de informação e as suas estruturas	1,1	0,1
	Subcategoria B) Conhecer as fontes de informação e as usar independentemente	1,3	-0,2
	Subcategoria C) Conhecer as fontes de informação e as usar de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário	1,6	0,6
	Média do Gap da Categoria 2	1,4	0,2
3 - A concepção do processo de informação	Subcategoria A) A falta de conhecimento	2,2	1,2
	Subcategoria B) Implementação do processo	1,1	0,6
	Subcategoria C) O resultado do experiência	1,3	1,3
	Média do Gap da Categoria 3	1,5	1,0
4 - A concepção do controle da informação	Subcategoria A) A competência em informação é vista como o controle da informação através de arquivamento manual	3,2	2,7
	Subcategoria B) A competência em informação é vista como o controle da informação utilizando o cérebro humano	3,1	0,6
	Subcategoria C) A competência em informação é vista como o controle da informação através do uso de bancos de dados eletrônicos	1,2	0,7
	Média do Gap da Categoria 4	2,5	1,3
5 - A concepção da construção do conhecimento	Subcategoria A) A construção da base de conhecimento	1,3	0,3
	Subcategoria B) Análise crítica	1,0	0,0
	Subcategoria C) Desafios resultantes da tecnologia da informação	1,2	0,7
	Média do Gap da Categoria 5	1,2	0,4
6 - A concepção da expansão do conhecimento	Subcategoria A) Uma base de conhecimento aprimorada	1,0	0,0
	Subcategoria B) Intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento	1,2	0,7
	Subcategoria C) O papel periférico da tecnologia	1,3	0,3
	Média do Gap da Categoria 6	1,2	0,3
7 - A concepção da sabedoria	Subcategoria A) A base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças	1,0	0,7
	Subcategoria B) Uso sábio da informação	1,0	0,5
	Subcategoria C) O papel periférico da tecnologia	1,5	0,5
	Média do Gap da Categoria 7	1,2	0,6
MÉDIA GERAL DOS GAPs DAS 7 CATEGORIAIS DA COINFO		1,5	0,7

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

De acordo com a Tabela 22, na categoria 1 (concepção da tecnologia da informação), a subcategoria A, que trata da Competência em Informação, no que se refere ao uso eficaz da tecnologia da informação como um objetivo alcançável, foi o que gerou o maior *gap* (2,2) em relação à excelência (ideal ou perfeição), que significa competência boa. Isso demonstra que, apesar dos esforços, os negociadores têm algumas dificuldades de acompanhar toda a inovação tecnológica que surge. Ainda na categoria 1, da concepção da tecnologia da informação, a subcategoria B, que trata da competência vista como o uso eficaz da tecnologia da informação, como um objetivo inalcançável, foi gerado um *gap* de 1,5 em relação ao ideal (excelência, perfeição), o que significa competência muito boa. Assim, a categoria 1, de forma agregada, obteve um *gap* de 1,8 em relação ao ideal (excelência, perfeição), o que significa que os negociadores têm competência muito boa nessa concepção.

Se for considerar o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, os números são ainda melhores, pois o *gap* cai nas duas subcategorias e na categoria 1. Em termos gerais, o *gap* em relação ao aceitável fica 0,8.

Na categoria 2 (A concepção de fontes de informação), todos os *gaps* ficaram abaixo de 2 (dois) do que seria a excelência (ideal ou perfeição) na área. Na subcategoria A - "Conhecer as fontes de informação e as suas estruturas" - o *gap* foi de 1,1, que representa competência muito boa; na subcategoria B - "Conhecer as fontes de informação e usá-las independentemente" - o *gap*, em relação ao ideal (excelência ou perfeição), foi de 1,3, que também representa competência muito boa. Na subcategoria C - "Conhecer as fontes de informação e usá-las de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário" - o *gap* em relação à excelência (perfeição, ideal) foi de 1,6, que igualmente significa competência muito boa. Assim, a categoria, de forma agregada, obteve um *gap* de 1,4 quanto à excelência (ideal, perfeição), o que significa que os negociadores têm competência muito boa na concepção de fontes de informação.

Considerando o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts* para a categoria 2, os números ainda são melhores, pois o *gap* cai nas três subcategorias. Inclusive com o *gap*, em relação ao aceitável (desejável) ficando negativo, quando trata de saber usar independentemente as fontes de informação. Assim, na categoria 2

(concepção das fontes de informação), de modo geral, o *gap*, em relação ao aceitável, ficou em 0,2, muito próximo de zero.

Na categoria 3 (Concepção do processo de informação), a subcategoria A, que trata sobre a falta de conhecimento, obteve um *gap* de 2,2 em relação ao ideal (perfeição). Isso significa que os negociadores admitiram que, quando ocorre a sensação de falta de conhecimento, eles se sentem desconfortáveis. Têm uma boa competência nisso. Esse desconforto os leva a implementar processo de busca, fato verificado na subcategoria B, que gerou um *gap* de 1,1 em relação ao ideal (perfeição), que significa uma competência muito boa. Finalmente, eles admitem que o processo lhes gera experiências interessantes e aprendizados, fato percebido na subcategoria C, que gerou um *gap* de 1,3 em relação ao ideal (perfeição), que significa competência muito boa. Assim, a categoria 3, de forma agregada, obteve um *gap* de 1,5 em relação ao ideal (perfeição), o que significa que os negociadores têm competência muito boa na concepção do processo de informação.

Assim, considerando o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, os números são ainda melhores, e o *gap* cai nas três subcategorias. Assim, na categoria 3 (concepção do processo de informação), de um modo geral, o *gap* em relação ao aceitável ficou em 1,0.

Já na categoria 4 (Concepção do controle da informação), só a subcategoria A, sobre controles e arquivos manuais e físicos, gerou um *gap* elevado de 3,2 em relação ao ideal (perfeição), que resulta em competência apenas regular, demonstrando que o negociador não usa muito o controle físico e que, nas próximas subcategorias, essa mudança do controle manual e físico será verificada para o controle e o arquivamento eletrônico. O mesmo se observa na subcategoria B, que aborda os controles usando a memória (cérebro), em que o *gap* em relação ao ideal (perfeição) ficou em 3,1, com competência regular. A preferência fica clara para a subcategoria C, que indica o uso de tecnologias ou métodos combinados (mistos), incluindo a tecnologia para controlar e arquivar a informação. Nessa subcategoria, o *gap* ficou em 1,2 em relação ao ideal (perfeição, máximo). Isso indica competência muito boa. Esse resultado é compreensível, considerando a tecnologia atual disponível para esse fim, até porque facilita no momento de transmitir informação e os documentos com outras partes do

planeta, que é quase e uma rotina de quem atua no mercado internacional. Assim, a categoria 4, de forma agregada, obteve um *gap* de 2,5 em relação ao máximo possível (ideal, perfeição), o que significa que os negociadores têm competência boa na concepção do controle da informação.

Já se considerar o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, os números são ainda melhores, e o *gap* cai nas três subcategorias. Todavia há de se ressaltar que os *experts* não defendem o abandono dos controles físicos e manuais como vem ocorrendo, na prática, entre os negociadores, e por essa razão, esse indicador gerou um *gap* alto. Mesmo assim, na categoria 4, que trata do controle da informação, de um modo geral, o *gap* em relação ao aceitável ficou em 1,3.

Nas próximas categorias - a 5, a 6 e a 7 - o foco é o papel do conhecimento. De antemão, pode-se observar que nenhuma subcategoria ficou com *gap* em relação ao ideal (perfeição) acima de 1,5. Porém, se se considerar *gap* em relação ao aceitável, ou seja, que indica o desejável, e não, necessariamente, a perfeição (já que a perfeição em tudo é algo difícil de o ser humano alcançar por mais profissional que seja), percebe-se que, nessas três últimas categorias, nenhuma subcategoria gerou *gap* acima de 0,7 e duas geraram *gap* zero em relação ao aceitável, o que é muito relevante.

Na Categoria 5 - concepção da construção do conhecimento - a primeira subcategoria trabalha, especificadamente, a construção da base de conhecimento, e o *gap*, em relação ao ideal (perfeição), ficou em 1,3, portanto, uma competência muito boa. Na segunda subcategoria- capacidade de fazer análise crítica da informação - o *gap* em relação ao ideal (perfeição) foi de 1,0 o que significa que os negociadores têm competência excelente nesse sentido. Na terceira subcategoria- desafios resultantes da tecnologia da informação - o *gabem* relação ao ideal (perfeição) foi de 1,2 o que significa competência muito boa. Assim, a categoria, de forma agregada, obteve um *gap* de 1,2 em relação ao que seria o ideal (a perfeição), o que significa que os negociadores têm competência muito boa na concepção da construção do conhecimento.

Ao considerar o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, os números dessa categoria 5 são ainda melhores, e o *gap* cai significativamente nas três

subcategorias. Em termos de análise crítica, não houve *gap*. Assim, na categoria 5, de um modo geral, o *gap* em relação ao aceitável ficou em 0,4, muito próximo do desejável.

Na Categoria 6 - expansão do conhecimento - em que os negociadores transformam informações usando sua base de conhecimento em novos conhecimentos, na subcategoria A (base de conhecimento aprimorada), eles obtiveram um *gap* de 1,0 em relação ao máximo (perfeição), o que remete a uma excelente competência. A subcategoria B - intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento- gerou um *gap* de 1,2 em relação ao máximo possível (perfeição), o que significa uma competência muito boa. Por fim, a subcategoria C - papel da tecnologia - nesse contexto, gerou um *gap* de 1,3 em relação ao máximo possível (perfeição), que significa competência muito boa. Assim, a categoria 6, de forma agregada, obteve um *gap* de 1,2 em relação ao máximo possível (perfeição), o que significa que os negociadores têm competência muito boa na concepção da expansão do conhecimento.

Assim, considerando o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, os números são ainda melhores também nessa categoria sobre expansão do conhecimento, pois o *gap* cai nas três subcategorias. Em termos de base de conhecimento aprimorada, não houve *gap*. Assim, na categoria 6, de um modo geral, o *gap* em relação ao aceitável ficou em 0,3, ou seja, praticamente não tem *gap*.

Finalmente, a categoria 7 - Concepção da sabedoria e o agir sábio por quem é competente em informação – discute, em sua primeira subcategoria – sobre se a base de conhecimento formada é complementada por princípios, atitudes e crenças. Nela se obteve um *gap* de 1,0 em relação ao máximo (perfeição), o que significa competência excelente nesse item. O mesmo se verificou na outra subcategoria, que trata sobre o uso sábio da informação, e cujo *gap* gerado em relação ao máximo (perfeição) foi também de 1,0, portanto, competência excelente. A última subcategoria, sobre o papel da tecnologia nesse sentido, gerou um *gap* de 1,5 em relação ao máximo (perfeição), o que significa uma competência muito boa. Assim, a categoria 7, de forma agregada, obteve um *gap* de 1,2 em relação ao máximo possível (perfeição), o que significa que os negociadores têm competência muito boa na concepção da sabedoria.

Já se considerar o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, os resultados são ainda melhores na categoria 7, pois o *gap* cai nas três subcategorias. Assim, de modo geral, na categoria 7, o *gap* em relação ao aceitável foi de 0,6.

Nos agregados gerais da Competência em Informação, baseado nas sete categorias de Bruce, os negociadores internacionais tiveram um *gap* geral de 1,5 em relação ao máximo possível (perfeição), o que significa que têm muito boa Competência em Informação. E se se considerar o nível aceitável (desejável) estabelecido pelos *experts*, o *gap* geral cai para 0,7. Segundo Bruce (1997), a Competência em Informação faz toda a diferença porque trata da incorporação do conhecimento, da formação da base de conhecimento, da transformação da informação em novos conhecimentos e do uso sábio da informação em prol do benefício de si e dos outros.

Por fim, apesar desses resultados relevantes e satisfatórios apurados pela pesquisa, ainda existem algumas lacunas (*gaps*) a serem eliminadas em todas as categorias. Mesmo que não se possa chegar à perfeição (máximo, ideal, excelência plena), levando em conta que os seres humanos não são perfeitos e não conseguem ser plenos em tudo, que se busque e se persiga, ao menos, o nível aceitável (desejável) para a Competência em Informação ser, ainda mais, o grande diferencial da profissão dos negociadores internacionais brasileiros que atuam no mercado.

Assim, apesar da satisfação em saber que os negociadores internacionais têm boa, muito boa ou excelente competência nas diversas categorias apresentadas, conforme apontado pelos resultados da pesquisa, isso não significa que devam se acomodar. Afinal, ficou evidente também que existem pontos a serem melhorados e que se deve sempre perseguir essa melhoria.

6.6 Vivência e experiência na área de Negociação Internacional como forma de desenvolver competências: o caso dos *experts*

Visando entender os resultados da pesquisa e para ter um parâmetro comparativo, optou-se por ouvir dois profissionais experientes na área do comércio exterior. Um deles, Frederico Luiz Behrends, tem 92 anos de idade, 54 de atuação

como negociador internacional no mercado e continua atuando como negociador. O outro profissional ouvido foi Egídio Kuhn, que tem 62 anos de idade e 38 de experiência como negociador e que segue na ativa.

Lèvy (2004) afirma que um sujeito que tem rica história de vida pessoal e profissional é denominado de sujeito do conhecimento, que acaba por ser uma enciclopédia, um ponto de referência naquele assunto e área. Seu conhecimento se transforma em conhecimento de vida, vivo, algo muito útil para o todo.

A escolha por esses negociadores vem ao encontro ao que enfatizam Nonaka e Takeuchi (1997) e demais autores trabalhados na fundamentação teórica quanto ao papel da experiência, da informação e do conhecimento adquirido "por toda a vida" e a importância de essa informação e esse conhecimento serem compartilhados e socializados.

6.6.1 Negociador internacional Frederico Behrends

A seguir, apresentam-se os pontos mais relevantes observados durante a entrevista com Frederico Luiz Behrends, a começar pela caracterização do entrevistado.

- Perfil do negociador internacional Frederico Luiz Behrends

Ao entrevistar Frederico Luiz Behrends, constatou-se que tem uma excelente saúde e disposição, apesar dos 92 anos de idade. É casado com Adelina, de 90 anos, que conheceu ainda na Faculdade e com quem vive há quase sete décadas. Tiveram quatro filhos.

Atua como negociador internacional há 54 anos (desde 1963) e continua na ativa, com desenvoltura. Através da atividade como negociador, já conheceu mais de 50 países, mas não sabe se já chegou a cem por que nunca contou. Quando foi solicitado a citar alguns dos países que conheceu, fez uma pausa para pensar e disse: "América do Sul toda, Canadá, Estados Unidos, México (toda a América do Norte). Na África, toda a Costa Ocidental da África mais o Quênia. Europa, praticamente todo o

Centro da Europa: Itália, Alemanha, França, Suíça, Rússia, fui duas vezes. Eu estive no Iraque muitas vezes, Irã muitas vezes, não por turismo, sempre em função do comércio exterior. Para não dizer que nunca fiz viagem a turismo, quando fizemos 50 anos de casados, fizemos uma viagem pela Europa a passeio" (FB).

A lista de países é seguramente bem maior do que essa, e à medida que a entrevista avançava, e Frederico relatava fatos ocorridos, lembrava-se de outros países. Citou também o Kuwait, os três Emirados, a Arábia Saudita, o Japão, Taiwan, a Tailândia e as Filipinas. À proporção que a conversa evolui, fica claro que a lista engloba praticamente a totalidade da Europa Ocidental e parte do leste da Europa, mais países da África, além dos já citados, da América Central e da Ásia. Afirma que, em alguns países, por causa dos negócios, voltou diversas vezes e que, nos anos 70, fez "quatro vezes a costa ocidental da África de ponta a ponta, de Dacar até a África do Sul, depois a Moçambique. Difícil nominar todos os países. Eu só sei que estou no 13º passaporte" (FB). E diz que todos os passaportes, quando foram substituídos por um novo, era porque já estavam totalmente preenchidos. Só não tem guardados todos eles porque, no passado, para retirar um novo passaporte, era necessário devolver o anterior.

De acordo com Kraemer (2008), Frederico Luiz Behrends, como personalidade, tem muito ainda daquele menino simples, que nasceu em um bairro de Porto Alegre, há nove décadas, perdeu a mãe aos dois anos de idade e foi morar com as tias e os avós. Isso o ajudou, desde muito novo, a aprender o valor de ser sério, disciplinado, objetivo, leal, dedicado, irrequieto, curioso e fiel. Desde os cinco, anos já ajudava o avô nos afazeres rurais de sua chácara e que, com seu pequeno carrinho de mão, já se deslocava até os vizinhos para lhes entregar produtos da granja, colhidos no mesmo dia. Falava apenas alemão, até os sete anos de idade, e teve que aprender português na escola. Essa dificuldade virou oportunidade, por isso, ainda criança, já era bilíngue.

A família cuidou para que Frederico entrasse em uma escola e estudasse. Estudou em escola com regras rígidas, mas isso não era problema, pois, com seu avô, o regime sempre fora de muita disciplina. Frederico estudou e cresceu, sempre se destacando como aluno. No início dos anos 40, viveu mais um momento curioso de sua vida: era uma criança que foi ensinada a valorizar três bases socioculturais da época: a

família, os estudos e a religião (foi criado em família luterana), era descendente de imigrantes alemães e, até os sete anos de idade, somente falava alemão. Agora, era um jovem que servia em um Quartel do Exército e que, em 1945, já na condição de oficial do Exército, estava sendo preparado para ir para a Segunda Guerra Mundial lutar contra os alemães. Isso lhe parecia ser contraditório, mas a disciplina não lhe permitia questionar. Felizmente, um pouco antes de o seu Regimento Militar embarcar para a Europa, a guerra acabou. Então, em vez da guerra, seu novo foco foi o Curso de Engenharia Química. Inclusive, passou a trabalhar ainda antes de se formar (KRAEMER, 2008).

Frederico se formou, casou e foi pai ainda jovem. Trabalhou durante muitos anos depois de formado e passou por grandes mudanças e aprendizados. Trabalhou em várias organizações. Inicialmente, utilizou seus conhecimentos de engenharia e de química e ampliou-os para a área da gestão e assumiu cargos de liderança, de negociações, de planejamento estratégico, de marketing, de Negociações Internacionais no comércio exterior. Também estudou marketing no Rio de Janeiro.

Kraemer (2008) disse que, quando Frederico Luiz Behrends, já com 82 anos de idade, anunciou à sua família que tinha formalizado um novo contrato de consultoria por mais cinco anos para a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE), ninguém se surpreendeu. Ele iria apoiar a empresa na importação de equipamentos chineses. Sua jovialidade e disposição para o trabalho eram de uma pessoa de 40 anos. E se perguntarem a ele qual o segredo dessa desenvoltura, ele "responderá que o segredo de sua vitalidade é não ter segredos" (KRAEMER, 2008, p.18). Segue dizendo que Frederico é uma completude de transparência, sinceridade, sabedoria, profissionalismo e humildade.

Pude também constatar essa jovialidade de Frederico, agora com 92 anos de idade. Confessou que ainda é o único responsável pelo ajardinamento de sua casa que fica em um terreno de 1.000m² e que vai sozinho, ao menos uma vez por semana, dirigindo seu próprio carro, para a FIERGS onde dá expediente na área de Negociações Internacionais da respectiva Federação e participa de reuniões dos Conselhos. Também, uma vez por mês, vai a Brasília pois foi designado pela FIERGS, para representar o setor privado brasileiro nas negociações de um grande acordo

comercial entre Mercosul e União Europeia, que deve estar pronto nos próximos meses depois de anos de rodadas de negociações. Frederico ainda dá consultoria para mais três empresas que atuam internacionalmente. Mas confessa que nos últimos anos tem viajado menos ao exterior e inclusive pelo Brasil, preferindo centralizar sua atuação mais na região que mora.

- História de vida profissional como negociador internacional

Frederico Luiz Behrends descreve que no início de sua carreira não atuava diretamente como negociador internacional, mas sim como engenheiro químico e chefe de fábrica na indústria da borracha onde ficou por 15 anos. Assim praticou sua profissão original, pois era formado em Engenharia Química Industrial pela UFRGS.

A empresa que trabalhava vendia peças inclusive para indústria automobilística, fato que exigiu um nível de profissionalismo muito elevado desde o início da carreira. Inclusive afirma que o primeiro *Jeep* fabricado no Brasil tinha toda a sua parte de borrachas fornecidas por essa empresa que ele trabalhava. O problema era que essa fábrica estava fora do eixo Rio-Minas-São Paulo onde se concentravam as fábricas da indústria automobilística, incipiente na época. Depois de 15 anos atuando na empresa foi comunicado que a empresa iria se mudar para São Paulo, pois o setor automobilístico estava se concentrando naquele estado e que ele deveria se mudar para lá também. Mas, como a esposa já tinha consolidado a sua carreira como professora na área das quantitativas, na cidade que residiam, e afirma que, na época, ela, como professora de universidade e de colégios, era mais bem remunerada do que ele, como engenheiro, então optou por preservar a carreira dela e saiu da empresa.

Como já fornecia peças para a Springer, que atuava na indústria de refrigeração, e cujo presidente fora seu colega na universidade, recebeu uma proposta para trabalhar nessa empresa, onde atuou nos anos 60 iniciou efetivamente sua carreira como negociador internacional. Segundo relatou, a empresa já fabricava geladeiras e ares-condicionados, mas precisava se reinventar.

Assim, optou por olhar o mercado externo para trazer tecnologias importando-as e para exportar os produtos da empresa, cujo dono o desafiou a assumir essa função internacional, porquanto ele era um dos poucos na empresa que sabia inglês e uma

pessoa de confiança do empresário. Confessa que a ideia visionária de buscar o mercado externo foi do empresário, mas o trabalho de fazer a área acontecer, de fato, para a empresa foi de Frederico. Um dos primeiros desafios foi o de levar a tecnologia do exterior para fabricar aparelhos televisores no Brasil, a fim de que a empresa diversificasse sua atuação e não ficasse somente na área de refrigeração. Frederico foi aos Estados Unidos e concretizou essa operação de compra da tecnologia para fabricar na Springer esses aparelhos televisivos, algo muito inovador, para a época, no Brasil.

A próxima etapa foi de começar a exportar os aparelhos televisivos, fabricados pela subsidiária criada pela Springer para isso: a Telespring. Apareceu, inicialmente, um cliente boliviano interessado em importar esses aparelhos para a Bolívia. O negócio foi concretizado, todavia confessa que, por ser iniciante na área de exportação, a falta de informação e de experiência na área foi determinante para que esse primeiro negócio fosse "um fracasso". Disse que só depois de entregar o produto, descobriu que o aparelho de TV fabricado pela Telespring, no Brasil, não era adaptado para a altitude de La Paz, porque há uma fuga de corrente elétrica, e o televisor espalhava faísca para todos os lados quando foi ligado. "Tivemos que readaptar o televisor e ficou sendo um bom cliente e um bom mercado para a empresa" (FB).

A partir daquele instante, o presidente da empresa, Paulo Vellinho, decidiu criar uma área só para cuidar dos negócios internacionais, e Frederico foi designado para assumir essa função. O desafio, dessa vez, foi o de vender ar condicionado no exterior em países que tinham essa demanda e estavam ainda carentes do produto. Para isso, buscou-se o tal mapa de calor: "Nós éramos licenciados da Admiral Americana e tinha um mapa muito curioso com manchas vermelhas, e essas manchas vermelhas dizia onde fazia o calor logo ali tinha que ser vendido ar condicionado. Simples assim. Então eu passei a ser o diretor de operações internacionais da Springer com foco no ar condicionado" (FB).

Então, Frederico foi ao Canadá, fez um curso na fábrica de ar condicionados da Admiral, observou a tecnologia e o *layout* dessa fábrica e trouxe esse modelo para uma nova fábrica da Springer que foi instalado em Guaíba e ainda funciona. No Brasil e no mundo, o ar condicionado também era algo inovador para aquela época. A partir de

então, deixou as demais atividades de coordenação industrial e passou a atuar unicamente como diretor dos negócios internacionais do grupo Springer.

O desafio seguinte consistiu em abrir mercado para vender ar condicionado nesse tal "mapa vermelho do calor", que apontava as regiões em que faziam mais calor no mundo e onde seria interessante a empresa tentar atuar. O mapa mostrava que as regiões com essa característica mais clara eram a África e o Oriente Médio e que, além dessas regiões, por questões de proximidade, também foram buscados alguns países da América do Sul. Todavia a ação inicial mais intensa foi na África. Eram momentos difíceis naquele continente, pois os países eram basicamente ex-colônias e saíram há pouco tempo do regime colonial. Ainda havia muitas guerras e revoluções. As lutas armadas não mais eram tão intensas pela independência, mas entre grupos internos, que lutavam pelo poder e muitos desses grupos eram financiados por governos externos. Por causa dessa instabilidade, algumas negociações que Frederico fez naquele continente deram certas, mas outras fracassaram.

Ele lembra que, para Moçambique, não conseguiu somente aparelhos, mas uma fábrica inteira de ar condicionado denominada, inicialmente, de Springer Moçambique. Foi um dos seus diretores. Mas, como, logo depois, começou a revolução liderada pela Frelimo (Frente de Libertação de Moçambique), todos os equipamentos da fábrica ficaram retidos no porto, apesar de já terem sido pagos pelos sócios principais da fábrica, que eram um banco português e um banco inglês, e que tinham assumido uma fábrica falida de ventiladores de Moçambique. A ideia era de instalar essa fábrica de ar condicionado nessa estrutura predial.

Frederico relatou que, quando o governo revolucionário assumiu o país, ele recebeu um telegrama pedindo que a empresa fosse lá conversar sobre o caso. O ministro que o recebeu fez um discurso populista inicial, mas depois de uma boa conversa, concordou com ele que a fábrica seria um avanço para Moçambique porque poderia não só atender a Moçambique mas também vender para os demais países africanos, especialmente porque, na época, não havia sequer uma fábrica de ar condicionado em todo o continente africano. Como resultado, a fábrica foi internalizada (estatizada), e novos diretores foram nomeados pelo governo. Segundo Frederico, como a Springer já havia recebido o pagamento da fábrica, não soube se ela funcionou

nem se os bancos sócios receberam sua parte do governo. O interessante dessa experiência, para ele, é que se pode visualizar a ideia de vender a fábrica de ar condicionado também e não apenas os aparelhos de ar condicionado.

Um ano depois, Frederico começou a negociar outra fábrica de ar condicionado para o Iraque. E aí ressalta a importância da organização ver o nível de desenvolvimento do local que irá negociar. Porque a dúvida dos árabes era se compravam uma fábrica menor, mais simples, mas objetiva como era a que a Springer estava lhes oferecendo ou se compravam uma fábrica grande e avançadíssima tecnologicamente oferecida para uma empresa japonesa. Acabaram comprando da Springer por considerar que a do Japão estava muito além dos padrões de desenvolvimento iraquiano da época e que o seu pessoal teria dificuldade de operar uma fábrica daquelas. Frederico diz que nesse caso foram quatro anos de negociação até que o negócio finalmente aconteceu. Diz que o negociador internacional tem que ter essa consciência que muitos negócios são complexos e demorados.

Numa dessas viagens de negociação ao Iraque, antes de fechar o contrato final, ao voltar ao hotel, observou que a porta do quarto não abria e foi informado de que Bagdá está em cima de uma bacia de petróleo e, de tempo em tempo, há pequenos ajustes geológicos. Essa informação fez toda a diferença, porquanto uma fábrica de ar condicionado exige que não haja variação no piso. Devido a isso, não quis assumir a obra civil, porque as empresas brasileiras não estavam preparadas, na época, para construir e garantir obras nesse tipo de terreno. Essa parte foi feita por uma empresa alemã, que levou um ano apenas para fazer as fundações e a base para evitar essas oscilações. O restante da tecnologia, dos equipamentos e o treinamento foram fornecidos por sua empresa, que teve que mandar engenheiros do Brasil que ficaram no Iraque por meio ano ensinando aos iraquianos. Paralelamente a isso, vieram outros quatro engenheiros iraquianos, que ficaram muito tempo na fábrica brasileira observando todo o seu funcionamento.

Sob o ponto de vista de Frederico, quem atua com Negociações Internacionais precisa considerar todos os aspectos da negociação. Muitas vendas envolvem anos de relações com a outra parte. Essa venda para o Iraque é um exemplo disso, pois não foram vendidos somente aparelhos de ar condicionado com um simples pós-venda,

mas também uma fábrica inteira, que precisava ser instalada lá e só passaria a fazer sentido quando a fábrica vendida passasse a funcionar e a produzir. A venda era de uma fábrica, mas o contexto da venda envolvia colocar gente da organização nessa fábrica para preparar os iraquianos para virem ao Brasil aprender com uma fábrica que já estava funcionando. Foi necessário meio ano de intensos treinamentos e socialização de informações e de conhecimento entre brasileiros e iraquianos até tudo ficar funcionando plenamente. Assim, a venda foi da fábrica, mas a entrega envolveu muito mais do que isso (treinamentos, ensinamentos, acompanhamento).

No Iraque, na época, o maior problema era a falta de uma classe de operários de conhecimento médio - ou eram engenheiros com alta formação na Europa ou operários analfabetos. Faltava essa classe intermediária. Por isso, segundo Frederico, treinar esses operários desqualificados levou muito tempo.

Em outro negócio que fez na Nigéria, a carga de aparelhos de ar condicionado foi sequestrada por gente do próprio governo. Eram tempos difíceis por lá e, provavelmente, havia gente do governo envolvida. A própria empresa importadora parecia estar aliada ao governo naquele caso. Sem ter muito o que fazer para cobrar a carga, pois não receberia, Frederico precisava acionar o seguro, já que a empresa alegava que estava "quebrada" porque o governo não a pagou e não a pagaria. Percebeu que o empresário estava alegando o que, no Brasil, denomina-se de falência, mas naquele, país esse termo não existia. Então, teve que lhe explicar de que se tratava e de que precisava para acionar o seguro. Quando o empresário local entendeu, prontamente concordou em ir a um cartório local e "declarar falência". Assim, foi possível acionar o seguro e evitar, ao menos, 80% do prejuízo. Pelo que soube, esse mesmo empresário imediatamente abriu outra nova empresa.

Ele saiu com a sensação de que o objetivo já estava claro - o de não pagar o que foi comprado, que já tinha sido entregue e não devolver a mercadoria. Foi mais uma importante lição que Frederico aprendeu: deve-se, primeiro, conhecer a sistemática de crédito e de câmbio do país, mesmo que essa informação seja difícil de obter (especialmente naquela época), porque, se não receber uma venda dessa dimensão, pode até falir a empresa que exportou.

Dos muitos negócios que fez no Oriente Médio e na África, Frederico observou que, em muitos dos países, era difícil negociar, porque se dependia muito das autoridades locais (governo). Era preciso conquistar a confiança dessas autoridades para ter acesso ao mercado local. Ele ressalta que é usual as empresas que buscam novos mercados separarem um valor financeiro chamado de "representação", que pode ser um valor fixo ou um percentual sobre a venda feita (comissão de agente), para iniciar as atividades locais e fazer a promoção inicial. Isso se chama esforço de inserção no mercado. Esse valor, usualmente, é destinado a uma empresa local ou a um profissional negociador do lugar que aceita o desafio de representar e promover a empresa, seus produtos e seus serviços no mercado local. É um pagamento para dar condições de esse trabalho ser feito.

Mas, segundo Frederico, em alguns desses mercados - em que a autoridade pública se confunde com o privado ou o controla, regulando tudo a "mão de ferro" - qualquer ingresso naquele mercado depende de simpatia e da autorização de órgãos governamentais, de governantes locais, e as empresas ficam dependentes dessas pessoas. A empresa é obrigada a se reunir e a negociar com essas autoridades e dizer o quer com aquele mercado, o que pretende fazer, quanto pensa em investir e quanto irá usar de recursos financeiros, inclusive nessas etapas iniciais. Depois precisa ficar na torcida por uma resposta do referido governo para autorizá-lo a atuar naquele mercado.

Tem vezes em que a exigência vai além, e se exige que esse recurso inicial de representação vá antes de a autorização ser concedida. Nos casos em que a autorização de compra é do próprio governo, ficará sempre a dúvida sobre se o recurso cumpriu sua função de representar ou se ficou com alguma autoridade. Nesses casos, é difícil saber ao certo o que ocorreu porque falta transparência, e ninguém ousa questionar ou saber o que aconteceu por causa das punições que possa sofrer. Por isso a empresa precisa analisar bem se quer negociar nesses mercados e que conduta irá ter. Deve saber que poderá perder negócios ao manter postura ética ao negociar nesse tipo de mercado. É o preço a se pagar quando se quer ser ético.

Afirma que a corrupção é um problema crônico e não é exclusividade do Brasil. Mas, nos últimos anos, isso vem mudando para melhor, pois agora há mais transparência nos governos e no próprio mercado. Atualmente se exige cada vez mais

das empresas que atuam no exterior que essas tenham conduta ética. Diz que está havendo um movimento claro de mudança nesse sentido em todos os países. "Com essa nova tal de necessidade de *compliance*, quer dizer, uma obrigação de que a empresa seja ética, isso está mudando, e tem que mudar globalmente, porque, se algumas mudarem outros não, quem não mudar continua a mesma operação porque é uma tendência 'natural' de como é que eu vou participar dessa negociação. Então isso é muito delicado dentro das empresas." (FB)

Continua dizendo que infelizmente quem compra em nome de outros usando para tal o dinheiro de outros (compradores de empresas, governos), é tentado a receber uma comissão. Se vai receber ou não dependerá da conduta ética dessa pessoa, dos valores que ela tem e faz questão de preservar. Frederico inclusive afirma que quando era o responsável pela compra dos componentes principais e mais caros da empresa, "não foi nem uma nem duas vezes que eu fui peitado para receber uma comissão." (FB). A diferença, diz ele, está em se a pessoa se submete ou não a aceitar entrar nessa. "Mas que há essa tentação há, é quase uma prática. Essa prática tem que ser extirpada, mas universalmente. Esse *compliance* das empresas é muito importante, é fundamental." (FB). Todavia alerta que ainda não se resolveu tudo nesse sentido, está mudando, mas tem muito ainda por mudar.

Outro problema que Frederico diz ter enfrentado nessas cinco décadas que atua como negociador internacional foi sensação de insegurança pessoal. Fala dos muitos riscos pessoais que passou nessas viagens internacionais, em locais desconhecidos, com situações políticas instáveis e revoluções. Especialmente no passado em que as formas de comunicação eram rudimentares se comparados as de agora. Diz que muitas vezes precisava pedir ajuda para algo mas não conseguia avisar ninguém com a pressa que demandava o pedido de ajuda. Se algo acontecesse, até para avisar a família ou eles a avisarem talvez já fosse tarde demais.

Frederico relatou que, certa vez, na Nigéria, o embaixador o buscou e o grupo que estava com ele no hotel. Enquanto dizia que aquela zona era relativamente segura, seu carro Mercedes Benz foi apedrejado. Em muitos locais, não podia sair sozinho com uma pasta na mão porque alguém passava correndo e a pegava. Além de outros episódios que vivenciou. Tudo isso exigia busca de informações adicionais, além do

negócio propriamente dito, para não ser surpreendido. Disse que é usual o negociador se preparar para o que vai negociar, e não, para esse tipo de situação inesperada e cita outros percalços pelos quais passou, como as diferentes comidas e a água, que comprometem o organismo.

Cursou o primário e o secundário em escolas confessionais, rígidas e que ensinavam línguas estrangeiras. Essa disciplina inicial e esses valores ensinados o ajudaram muito na vida profissional. "Essa disciplina ficou na 'raiz'. Veja que nós tínhamos francês e inglês desde o terceiro ano primário até o último científico. Quer dizer, isso fez que quando entrei na escola de engenharia, todos os livros textos eram em inglês, não tive nenhuma dificuldade no inglês. E francês ficou lá (internalizado), quando eu fui para a África, vender em países francófonos, eu falava francês e não me lembrava do que eu falava [...]. É curioso como fica no subconsciente [...]. Eu só me dei conta disso na hora que fui falar [...]." (FB).

Frederico disse que, no Colégio Batista Americano de Porto Alegre, onde aprendeu bem mais as línguas com foco na conversação, a técnica usada era que se alguém falasse uma palavra em português, tinha que depositar uma moeda no "caixinha". Rindo, disse que a festa do final de ano era, praticamente, só com esse dinheiro. E funcionava. Todo mundo se esforçava para falar a língua estrangeira para não ter que pagar no caixinha. Fez todos os negócios nos países francófonos falando o francês que aprendera no ensino primário e no científico. O mesmo aconteceu quando precisou usar o inglês com o reforço do Colégio Batista. Apesar de só falar alemão até os dez anos de idade, por necessidade, ele considera atualmente o inglês como sua segunda língua e afirmou que, quando a pessoa consegue falar com alguém por telefone em uma língua estrangeira, sem ver o movimento dos lábios e o gestual, é por que realmente já está fluente na língua.

Segundo Frederico, para o negociador, é importante ter informações sobre as questões da diversidade cultural do mercado onde irá atuar para não ter surpresas. Cita como exemplo a diversidade linguística e de significados como um problema que sempre surge. Quando esteve em Taiwan e apresentou seus catálogos em inglês e em espanhol, os negociadores de lá perguntaram por que não os tinha em chinês, a língua mais falada do mundo. Outra vez, quando foi para a Rússia, contatou uma professora

da UFRGS que tinha uma máquina de escrever com caracteres russos e pediu para os catálogos serem traduzidos para o russo. Mas, chegando à Rússia, quando apresentou esses catálogos a um representante da Embaixada, recomendou que ele não usasse porque a tradução fora literal e não levava em conta a questão cultural das variações linguísticas e de significados.

Assim, aprendeu a sempre pedir para alguém nativo do país e que conheça tecnicamente o produto, fazer uma conferência na tradução de catálogos. "Por que alguém nativo? Por que, na Argentina, alguns significados do espanhol são diferentes dos da Venezuela, e assim por diante. Não podem ser feitas traduções literais." (FB)

Ainda referente a saber sobre questões de diversidade cultural, Frederico disse que, certa vez, fez uma rodada de negociações com um árabe em Santiago do Chile. O árabe simpatizou tanto com suas atitudes que, quando saíram para caminhar pela cidade, pegou em sua mão. Naquela época, parecia estranho ver dois homens andarem de mãos dadas, mas, no mundo árabe, é uma demonstração de que a pessoa simpatizou com a outra, que confia nela e são amigas.

Outra lição que Frederico narra, baseado no que viveu com as negociações, é que, numa venda grande que fez para o Iraque, só depois percebeu que sua empresa não tinha capital de giro para dar conta de tamanha operação. Com isso, aprendeu que, primeiro, deveria analisar a real capacidade operacional e financeira da empresa de fornecer determinada quantidade ou tamanho de certo serviço ou produto e que não basta ter em mãos cartas de créditos se só serão pagas no final do processo, caso os gastos acontecem em seu decorrer.

Esse caso quase levou a empresa a desistir do negócio, mesmo sendo bom. Foi então que o empresário, conversando com Delfim Neto (ministro na época), foi informado de que fora aprovado uma nova lei, que permitia aos bancos formarem *trading companies* usando recursos do fundo compulsório para financiá-las. Essa foi a solução para o caso e que salvou o negócio em questão. Três bancos do Sul do Brasil se uniram, formaram a Bantrade e financiaram a venda. Como resultado adicional, veio uma nova responsabilidade para Frederico. A *Trading Company*, criada pelo Banco Sulbrasileiro, o Banrisul e o Besc, que se chamou Bantrade, precisava de um diretor que conhecesse a área internacional para que assumisse com um dos diretores.

Frederico Luiz Behrends foi designado para ser esse diretor, mas, como era uma *Trading* ligada a bancos, os negócios não se limitaram àquela operação do Iraque. A Bantrade começou a atender também a outras organizações e passou a ter operações cada vez mais vultuosas em soja, carnes, pneus etc. Como um dos diretores da Bantrade, Frederico era o único que conhecia a parte prática das Negociações Internacionais, ficava cada vez mais envolvido nesses negócios e não conseguia mais se dedicar a contento para a Springer. Passados cinco anos na Bantrade, soube que um de seus sócios entrou em crise (Banco Sulbrasileiro), e isso causou problemas também para a Bantrade. Frederico optou por pedir demissão e sair naquele momento.

Pouco tempo depois, já estava fundando outra *trading*, chamada de GKS Trading. Era uma *trading* criada para atender a três empresas de que o próprio Frederico era consultor: a Cia. Geral da Indústria, a Kepler Weber e a Calçados Shirley. Assim, as empresas produziam e vendiam, mas quem fazia a parte operacional do comércio exterior, especialmente a questão logística e a financeira, era essa *trading*. Por esse trabalho, a *trading* recebia uma comissão de cada operação feita. Foi mais uma inovação para a época. Afinal, essa *trading* não vendia (as empresas é que vendiam), e a *trading* era comissionada para fazer o restante do trabalho. Em três anos, era notório que a *trading* já havia crescido muito.

Com o passar do tempo, a Kepler Weber comprou as partes da *trading* que pertenciam às outras duas empresas e incorporou-a em seu grupo de negócios. Foi então que Frederico passou a ser diretor da área internacional da Kepler Weber e lá permaneceu por mais 15 anos. Disse que esse foi um novo desafio, porque teve que aprender sobre silos e grãos, uma área onde ainda não atuara, e que a Kepler chamou-lhe à atenção porque ela não vendia um produto (silo ou algo assim), mas a solução como um todo. Eles vendiam algo, faziam tudo e entregavam funcionando.

Segundo Frederico, quando ele entrou na Kepler Weber, ela ainda atuava timidamente nos negócios internacionais. Depois disso, expandiu-se rapidamente nessa área. Diz ter feito operações gigantescas. Cita como exemplo a instalação de uma estrutura de silos e a armazenagem de soja no México, que é um país importador de soja, e com o silo podia importar a soja no período de safra quando o preço estava mais baixo e armazená-la para ir esmagando-a durante todo o ano e fazer seus derivados.

Frederico relatou que a quantidade de chapas que foi levada para Mérida (sul do México), visando fazer esses enormes silos, era tão grande que a NASA detectou, por meio de imagens de satélites, esse grande volume de metais no sul do México e buscou informações do governo mexicano para saber o que estava acontecendo lá.

Outro processo grande e complexo foi o de três conglomerados de silos que foi vendido para três lugares diferentes do Quênia, visando estocar milho. Disse que o processo logístico era tão complexo que, se uma informação estivesse errada, poderia exigir novos deslocamentos logísticos complexos, longos e demorados. Aprendeu muito com a importância do planejamento, da logística e da informação bem dada para o sucesso da operação. Frederico afirma que o crescimento da empresa. A partir dessas operações, o crescimento da empresa elevou-a a um novo patamar internacional e se tornou a maior fabricante brasileira de silos e equipamentos para armazenagem. Com o passar do tempo, foi vendida para os fundos de pensão, e Frederico se aposentou, mas não parou de trabalhar.

Ainda sobre a Kepler Weber, Frederico acha que foi um grande erro ter sido vendida para os fundos de pensão, sob a liderança do fundo Previ, porquanto esses fundos tinham dinheiro, mas não entendiam do negócio da Kepler Weber. "A Kepler necessitava de tecnologia e de capital. Foi visto só o capital". Essa foi a razão principal da decadência da Kepler Weber, que foi vendida recentemente para o grupo AGCO, cujo perfil é mais próximo do negócio que a Kepler Weber faz, e Frederico acredita que agora deva melhorar.

Como dito, no início dos anos 90, Frederico se aposentou formalmente, mas não parou de atuar e criou a Projexport, uma empresa de consultoria onde trabalha até hoje e ainda dá consultoria para três organizações, mais a FIERGS. No início da Projexport, continuou dando assistência, como consultor, à própria Kepler Weber, durante dois anos. Nesse tempo, preparou outras pessoas para assumirem essas funções na empresa e, há muito tempo, mantém as funções de consultor na área das Negociações Internacionais da FIERGS.

Em todas as empresas onde Frederico atuou, sempre promovia cursos e treinamentos, ensinando novos profissionais a atuarem na área. Também ministrou vários Cursos de Negociação Internacional, Comércio Exterior e Marketing Internacional

em diversas universidades e entidades. Publicou vários materiais, e o mais conhecido foi um livro cuja última edição (8ª) foi publicada em 2006.

Assim, resumidamente, pode-se dizer que Frederico passou pelas várias organizações, na maioria das quais foi rapidamente alçado ao cargo de diretor de área internacional. A exceção foi a Autorruber S.A. (indústria da borracha; 1947-60), onde atuou mais intensamente como engenheiro químico e responsável pela fábrica. Depois, trabalhou na Telespring S.A. (indústria eletrônica; 1960-72), na Springer S.A. Brasil (indústria de refrigeração; 1972-76) e na Springer Moçambique Sarl (extinta por conta da revolução Frelimo), todas do mesmo grupo. Concomitantemente, atuou na Bantrade (*Trading Company* semiestatal, fundada com 50% de recursos privados e 50% públicos, e envolvendo o Banco Sul-Brasileiro, o Banrisul e o Besc; 1972-76). Depois, atuou na Cia. Geral da Indústria (cozinhas, lavanderias e fogões; 1976-80) e na GKS (*Trading* formada por um grupo de empresas; 1977), que criou. Quando a Kepler Weber S.A. absorveu a GKS e a transformou em divisão trading GKSIC, em 1984, Frederico atuou até o início dos anos 90 e, concomitantemente, dava consultorias pontuais para outras organizações (BEHRENDT, 2006; KRAEMER, 2008).

A partir dos anos 90, começou a atuar fortemente como consultor pela empresa Projexport, atendendo a diversas empresas (inclusive a Kepler Weber) e atuando como professor e palestrante. Durante a entrevista, informou que ainda continuava com a consultoria para a Stemac (geradores), a Madesa (setor moveleiro) e mais uma empresa que, momentaneamente, está com algumas dificuldades no comércio exterior. Além de continuar atuando na FIERGS em várias frentes: como conselheiro da FIERGS - no Conselho de Comércio Exterior; coordenador do “Grupo Temático de Negociações Internacionais” dessa entidade; negociador representante do setor privado nas negociações dos blocos econômicos internacionais, como foi o caso das negociações da ALCA e, atualmente, segue nessa função nas negociações entre o Mercosul e a União Europeia.

Frederico também já foi vice-presidente da Associação Brasileira de Empresas *Trading* (ABET) e atuou como professor convidado em Cursos de Comércio Exterior, Negociação Internacional e afins da FIERGS, UFRGS – UNIJUÍ, URI, UCS, UNIJUI, UNAMA e outras IES. Como escritor, publicou as seguintes obras: um livro intitulado

“Comércio Exterior”, que foi até a 8ª Edição (2006), “Exportação Básica”- Série Comércio Exterior/FIERGS (1997) e o “Guia do Empresário em Viagem de Negócios (Guia do Viajante Internacional)” pelo SEBRAE/RS (1998) (KRAEMER, 2008; BEHREND, 2006).

Segundo Kraemer (2008), Frederico ajudou muitas empresas e profissionais a se internacionalizarem de forma direta e indireta, como consultor e como ser humano ou profissional, que ajuda sem pedir nada em troca. Por meio de sua empresa de consultoria, ajudou dezenas de organizações de todo o Brasil a se internacionalizarem, mas foi além da consultoria formal. Por exemplo, “Frederico nunca foi consultor, nem empregado da Marcopolo, mas todos os anos, Valter Pinto, diretor da empresa, mandava-lhe um presente em sinal de reconhecimento [...]. (KRAEMER, 2008, p. 93-4). Por seu trabalho, Frederico talvez já tenha perdido a conta de quantas condecorações de reconhecimento de entidades, universidades e outras organizações já tenha recebido. Quando perguntado sobre o segredo de sua saúde e disposição, apaixonado por jardinagem e jardins como é, ele respondeu por metáfora:

O segredo da beleza de seu jardim é a capacidade de renovação das plantas. Se vivêssemos como se a vida fosse composta por um único ciclo, em pouco tempo, estaríamos fossilizados. Assim como temos o ciclo do dia e da noite e o ciclo das estações, existem outros ciclos, como o da renovação do aprendizado e o da mudança de humor, que nos deixam em aberto a possibilidade de sempre poder conhecer algo novo, de mudar de atitude ou de desenvolver uma nova habilidade. (KRAEMER, 2008, p.21)

Ainda sobre a vida do negociador internacional, Frederico disse: “A família estrutura é fundamental. Se eu não tivesse uma família estruturada, com senso de responsabilidade que minha esposa tinha [...], era impossível ir para o exterior. Para você estar no exterior, na minha época, você precisa ter uma tranquilidade total de que a família deve estar bem, que tem alguém que cuide” (FB). Disse que, se não for, assim o negociador internacional não trabalha com qualidade. Não tem como trabalhar tranquilo longe de casa, no exterior, sem saber se a família está bem. Família em segurança é o que dá segurança para poder atuar bem.

Ainda sobre o papel da família, Kraemer (2008) relatou que, certa feita, em Buenos Aires, que levou Frederico e a esposa para o aeroporto, e enquanto se despediam, ele o chamou para perguntar sobre o segredo do seu sucesso e de sua vitalidade:

Não disse uma só palavra adicional, simplesmente apontou para a esposa. E como última despedida repetiu o que costuma lembrar a seus alunos: 'Um bom profissional se capacita estudando, se especializa trabalhando, mas tudo começa a se viabilizar a partir do apoio familiar' (KRAEMER, 2008, p.21).

Tanto em seus livros quanto pessoalmente, Frederico repete sempre que o papel da família é crucial para o sucesso de profissionais que, para trabalhar, ficam muito ausentes de casa. E fala isso com a propriedade dos seus 92 anos, de quem é casado há quase sete décadas com Adelina, que tem 90 anos de idade, que ele conheceu nos tempos de faculdade e ficou mais de 50 anos trabalhando como negociador internacional viajando para o exterior seguidamente.

- O papel da tecnologia para o negociador internacional

Segundo Frederico, a tecnologia o tem ajudado muito, especialmente na parte da comunicação. Sob seu ponto de vista, o negociador não precisa ser "*top*" em TICs, mas tem que conhecê-las, saber usá-las e estar atualizado. No passado, era o telégrafo, depois, vieram o telex e o fax, que foram grandes avanços para a época. Diz que a rapidez do avanço tecnológico desses últimos 50 anos é impressionante. Hoje a comunicação é instantânea para qualquer lugar do planeta. No passado, isso era muito sofrido: "A gente não se dá conta da rapidez com que nesses últimos 50 anos essa evolução aconteceu. Só quem conviveu sabe. Cansei de passar um *western* (telégrafo, telex, da *The Western Telegraph Co.*) lá fora e chegar eu mesmo em casa aqui e receber o *western*, quinze dias depois. Isso era comum. Eu ficava isolado do mundo, sozinho. Minha esposa aqui, os filhos eram pequenos, quatro filhos. Eu na África, passava 20 dias sem nenhuma comunicação, não sabia o que tinha acontecido na família, por que simplesmente não tinha comunicação" (FB).

Frederico viajou muitas vezes viajou pelo exterior, sem se comunicar com o Brasil por longos períodos. Telefone era um caos considerando a realidade atual. Era

um empecilho para a parte de comunicação e a parte de TI que quase não existia. Atualmente, com as novas tecnologias tudo ficou mais fácil. Na mesma hora todo mundo já está sabendo o que precisa saber. "A tecnologia da informação que a gente tem hoje avançada como tá, parece um sonho" (FB). Essa evolução foi tão rápida, e a sociedade incorporou esses avanços de forma "tão natural" que, às vezes, não se percebe o quanto isso avançou.

Frederico fala com a propriedade de quem, aos 92 anos de idade, além de usar o tradicional telefone e e-mail, acessa as redes sociais, como facebook, skype, whatsapp e outros e disse que não usa as redes sociais com a intensidade com que os jovens o fazem, mas para questões pontuais ou de trabalho. Sob seu ponto de vista, a tecnologia agiliza e ajuda. Cita como exemplo o novo Portal de Comércio Exterior, um sistema da Secex que interliga todos os órgãos anuentes e alimenta com informações o sistema, as quais chegam a todos os órgãos simultaneamente. Antes era necessário fazer isso, um a um, dezessete vezes.

Para mostrar a relevância das tecnologias, cita o exemplo da negociação entre o Mercosul e a União Europeia, de que ele é um dos representantes brasileiros. Diz que os representantes do Mercosul vivem um dilema tremendo, pois é visível que o Brasil e a Argentina, que são os maiores do Mercosul, têm pouca competitividade, se comparados com a Europa, em áreas que envolvem diferenciais de tecnologia. Os países do Mercosul tendem a entrar com mais facilidade na área de commodities, especialmente no agronegócio, mas faltam ao Brasil e ao Mercosul, tecnologia suficiente e preparo para fazer frente ao outro lado (União Europeia) na maioria dos demais setores mais densos em tecnologia.

De acordo com Frederico, no escopo desse acordo, estão sendo negociados alguns setores que terão prazo de até quinze anos para se preparar para a competição plena e sem tarifas, e outros serão mais rápidos. Nessa perspectiva, os negociadores internacionais do Mercosul, que representam suas empresas, deverão encontrar formas para desenvolver novas tecnologias no Brasil ou buscá-las no exterior, com o fim de modernizar as empresas para que resistam à concorrência mais forte que virá. O acordo está praticamente pronto para ser assinado, portanto, não há como evitá-lo.

A abertura maior do mercado, segundo Frederico, dá um recado mais claro para as organizações "'cutucando-as com vara curta'. O cara vai ter que se mexer. Muita gente (empresa) vai morrer nessa história. 'O trem vai passar por cima'. Como aconteceu na União Europeia que muita gente (empresa) não resistiu a abertura [...] se fabricava equipamentos de lácteos na Espanha, Portugal, na Dinamarca e na Alemanha. Na hora que foi formado a União Europeia, em Portugal e na Espanha essas empresas faliram. Não tinham capacidade, nem tecnologia de Alemanha e Dinamarca... Esse é um exemplo que sempre dou: 'cuidado, quando o mercado abre fica mais capaz o que tem tecnologia, o que tem preço, é quem pode realmente entrar. O resto morre'." (FB)

No que concerne ao uso das tecnologias pelo negociador, Frederico disse que a tecnologia tem ajudado o negociador internacional, que deveria fazer todo o trabalho no processo de negociação. Mas a tecnologia veio para o ajudar, agilizando esse trabalho, e ele ganhou tempo, rapidez e segurança.

- Definição de negociador internacional competente

Frederico aponta alguns requisitos que são considerados fundamentais para um negociador internacional ser considerado competente: precisa ser bem informado, para conhecer muito bem o produto com que está negociando; tem que ser bilíngue, no mínimo; bem informado, a ponto de saber até onde sua empresa e ele podem ir em uma negociação e conhecer intimamente sua empresa para saber sua real estrutura e sua capacidade operacional e financeira antes de realizar uma operação, para não errar nem comprometer-lá. Nos negócios internacionais, quando vai fechar uma operação, o negociado tem que ter certeza de sua empresa tem condições de fazer essa operação, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos. "Quando você tá no exterior, você está sozinho. Você tem que ter um conhecimento de toda a estrutura de sua empresa, para saber que aquilo que você está vendendo, você vai conseguir entregar em termos de quantidade, de qualidade, de prazos de fornecimento. Quer dizer um conhecimento muito mais profundo do que o de um vendedor do mercado interno. Tem que ter um *plus* a mais do que o vendedor do mercado interno" (FB).

Frederico entende que o negociador internacional competente tem que estar atualizado permanentemente, o que não é simples, porque as informações disponíveis são muito variadas. O conjunto de informações que o negociador internacional tem que saber é muito amplo. Ele deve saber não apenas o que faz mas também o que fazem todas as outras áreas da empresa e o que está acontecendo no mercado. O negociador precisa saber de rotinas e obrigações relacionadas ao despacho aduaneiro, formação de preço, câmbio etc., orientar-se sobre o que fazer, se o setor financeiro pode fechar um câmbio naquela cotação e o que vai acontecer no mercado. Posteriormente, ele cita o exemplo de uma empresa para a qual presta consultoria e que queria exportar recebendo pagamento em moeda angolana. Nesse caso, ele se opôs à operação porque o Kwanza, o Real e várias outras moedas não são conversíveis internacionalmente, pois o contrato é em Euro, Dólar ou Yen. O negociador internacional tem que saber disso e evitar que esses equívocos aconteçam.

Para Frederico, o fato de já ter uma vivência industrial foi decisivo para que ingressasse na área internacional. "Sou da tese de que quem vai vender o seu produto tem que conhecer o seu produto melhor do que quem está comprando. Isso é fundamental." Ele só conseguiu vender aparelhos de televisão porque aprendeu sobre televisão, vendia ar condicionado porque estudou e se preparou para tal vendia silos porque aprendeu como fazê-los e como funcionavam. Por isso acha que o negociador internacional deve ser, no mínimo, bilíngue e conhecer, ao menos, a língua inglesa e a espanhola, para ter um diferencial de competência, e outras línguas como adicionais interessantes.

Sobre o conhecimento em Negociações Internacionais e comércio exterior, declarou que teve de aprender de diversas formas, pois, na época, não havia cursos sobre o tema, exceto alguma ajuda que se conseguia com o Banco do Brasil. Ele mencionou a Cacex, do Banco do Brasil, que era o único lugar onde havia algo nesse sentido. Disse que, muitas vezes, quando ia a um novo mercado, tinha dificuldade de atuar nele porque não havia informação disponível, muito diferente de como é hoje.

Várias vezes, teve que se desdobrar, reinventar-se, e muita coisa teve que descobrir sozinho, indo pessoalmente até o mercado sondá-lo. Afirma que não é possível ser acomodado e se manter nessa área, pois o comércio exterior e as

Negociações Internacionais são sempre "uma lua-de-mel", porque todo dia tem alguma novidade, e a experiência ajuda e não atrapalha nessa necessidade de se reinventar permanentemente. Já se fica preparado porque já se sabe que sempre terá novidade.

Frederico afirma que, para o profissional ser competente, tem que estar respaldado por uma equipe excelente. "Se não tiver uma equipe que colabore, que trabalhe consigo, [...] dedicada é muito difícil trabalhar. Porque [...] se você é operador de comércio exterior, você passa mais tempo no exterior do que em casa. Então essas duas estruturas, a familiar e a equipe de base são essenciais, porque eu sempre digo, na hora de fazer o fechamento de um negócio, na hora do olhar no olho, no fazer a operação, você tem que ter um respaldo sabendo que aquilo que você está dizendo, a minha retaguarda sabe que eu assumi um risco, eu assumi um compromisso que tem que ser cumprido" (FB). Para ser competente, o negociador tem que estar respaldado por uma estrutura comprometida, ética e moral da família e da equipe e precisa que a família e a equipe lhe deem tranquilidade e respaldo.

Ele ressalta, também, o importante papel do chefe ser uma pessoa visionária para respaldar a atuação do negociador. Isso porque, se o chefe não deixar o negociar "voar", atrapalha-o. Chefe que não é visionário acaba com a carreira de profissionais visionários. Frederico diz que foi bem sucedido como negociador internacional também porque teve chefes visionários. Quando entrou na Springer (início dos anos 60), "exportar era quase um mito". Ele menciona o papel que teve o seu chefe (Paulo Vellinho, presidente da empresa) para a empresa e para ele próprio crescerem na atuação do mercado externo. Repete que a visão de Paulo Vellinho, em termos de mercado externo, fez toda a diferença, e ele quis agregar novos produtos e atividades a sua empresa. Como não tinha dinheiro nem tecnologia para fazer isso sozinho, "foi pros Estados Unidos e procurou as grandes empresas que fabricavam geladeiras. Das duas primeiras, Philco e da GE, nem passou da portaria". Mas Vellinho não desistiu e foi a Chicago, conseguiu desenvolver uma empatia com o presidente da Admiral e fechou uma importante primeira de muitas outras parcerias.

"Foi a primeira geladeira retilínea que nós fizemos. Foi a primeira fábrica de ar condicionado no Brasil, na época foi o primeiro televisor de 23 polegadas, foi o primeiro televisor portátil que nós trouxemos [...] nós entrávamos no mercado com um produto

que ninguém tinha [...] nós lançamos em primeira mão produtos. Uma vez por ano a Admiral fazia um *show*, lançava os produtos do ano. Eu ia assistir esse *show*, trazia a pesquisa que demonstrava que aquele produto caiu no gosto do público. Trazia um conjunto de 1 mil *kits* pra montagem e em 30 dias lançávamos aqui um produto que tinha sido lançado nos Estados Unidos. Era uma revolução no mercado. Nesse primeiro portátil brasileiro de televisão ficamos dois anos sozinhos no mercado sem que ninguém percebesse o mercado. Ganhamos tanto dinheiro, mas tanto dinheiro que a Telespring, que era uma subsidiária da Springer, comprou a Springer. Pela atuação de agilidade de marketing que nós tínhamos." (FB).

Segundo Frederico isso que aconteceu com a Springer foi graças a visão de um líder que transformou sua empresa de balcões frigoríficos em uma fábrica de geladeira, ar condicionados e televisores, buscando parcerias no mercado exterior. "Se o chefe não tem uma visão boa, não adianta o subordinado vir com ideias [...] se o chefe teve a experiência, uma visão, ele é um grande impulsionador de fazer isso [...] o chefe é fundamental. Se tiver um chefe com o 'freio de mão puxado' não decola".

Frederico lembra, também, que a negociação requer empatia com que se está negociando. Envolve gesto, local e maneira de atuar, e isso faz muita diferença. "Muitas vezes, tu consegue fazer isso intuitivamente. Mas se tu consegue fazer isso programadamente, é uma tremenda vantagem: a posição, o jeito, a maneira de se posicionar [...] para você conquistar o outro lado, para ficar num ganha-ganha, não tentar passar ou outro para trás e vice-versa" (FB). Cita como exemplo o fato de que há muita diferença entre negociar na própria empresa ou no próprio país e negociar em outra empresa ou em outro país. O ato de sair da zona de conforto, do *habitat*, pode gerar certo desconforto, e o profissional competente tem que saber lidar com isso.

Segundo Frederico, o negociador precisa se reinventar várias vezes durante a vida profissional. E a experiência não pode ser vista como barreira para tal, mas pelo ajudá-lo a se reinventar. Como exemplo disso, seu caso quando, pois, embora já tivesse experiência em Negociações Internacionais, só negociava com outros negociadores normalmente de empresa para empresa e foi chamado para representar a FIERGS e o setor privado nas reuniões das negociações da ALCA, que envolvia 33

países das Américas (somente Cuba ficou de fora). Foi quando percebeu que não tinha noção da complexidade e da abrangência dessa negociação.

Foi conversar com outros negociadores privados e descobriu que quase ninguém tinha a noção da abrangência disso. Então, entendeu que, mais uma vez, precisava se reinventar, sobretudo porque percebeu que a polarização acontecia entre os EUA e o Brasil, os dois grandes *players* da negociação. Isso fazia a responsabilidade aumentar ainda mais para os representantes brasileiros. Assim, ficou evidente a importância de os negociadores privados estarem nessas negociações, já que são eles que detêm a informação e sabem o que acontece no mercado. O Governo não compra nem vende, não sabe as reais necessidades, logo, não irá negociar a contento. E aponta isso como um exemplo do Mercosul, que foi uma negociação apenas diplomática e política e não atingiu os objetivos.

Já a negociação entre o Mercosul e a União Europeia tem a participação do empresariado através da Coalizão Empresarial Brasileira (CEB) e está avançando muito mais do que a ALCA e o Mercosul. Antes de decidir os acordos, a CEB consulta os setores para saber sobre os impactos de cada decisão. Isso está funcionando muito bem. Hoje, quando o Itamarati e o MDIC vão negociar, já têm as informações e o respaldo da CEB, sabendo o que interessa ao país e o que não interessa. E o que não interessa não se negocia. Já faz 14 anos que Frederico está envolvido nessas grandes negociações de blocos econômicos.

De acordo com Kraemer (2008), Frederico acredita que o sucesso das pessoas e das empresas está diretamente relacionado a sua capacidade de simplificar nesse mundo cada vez mais complexo, pois simplificando, podemos não ser tão perfeitos, mas isso ajuda a passar melhor por processo de transformações. Se complicarmos as transformações que estão ocorrendo e que já são difíceis, podemos ser levados por essas complicações. Frederico é "uma pessoa que fez da vida algo simples e gostoso de ser vivido, alguém que aprendeu que os riscos na mudança não podem ser eliminados, mas podem ser interpretados como novas oportunidades" (KRAEMER, 2008, p.20). Para ele, tudo de que precisamos é "dar coerência as diversas etapas de nossa existência, é de ter uma filosofia de vida, uma visão de futuro e projetos pessoais e profissionais que nos interessam" (KRAEMER, 2008, p.21).

Depois da entrevista, Frederico enfatizou que, se tivesse que voltar atrás e escolher uma vida profissional para viver, teria escolhido exatamente a que viveu: a de negociador internacional. Diz que viveu, intensa e prazerosamente, a vida profissional, a pessoal e a familiar.

Podemos dizer que Frederico foi um negociador internacional bem sucedido porque tinha *know how* mesmo sem ter capital. As empresas, os empresários e os bancos para quem ele trabalhava ou prestava consultoria é que tinham o capital. Frederico tinha a visão, o conhecimento, a competência, o profissionalismo, a dedicação e a paixão, que fazia esse capital frutificar e todos os que estavam a sua volta ganharem junto com ele. Capital sem conhecimento não frutifica. Já o conhecimento aplicado desenvolve o capital, as pessoas e tudo o que estiver em seu entorno.

- Diferenciais do negociador internacional competente em informação

Ainda em relação à competência, pediu-se que Frederico definisse não apenas o profissional competente, mas também o competente em informação. Inteligentemente, ele disse que grande parte do que já relatou envolve a Competência em Informação e que, para ser competente em informação, o negociador "tem que ter uma atualização permanente. Ele precisa realmente estar atualizado, o que não é muito simples porque são informações muito variadas [...]. Ele tem que ter a informação suficiente pra poder direcionar uma determinada operação" (FB).

Para Frederico, o negociador é alguém que sabe ou procura saber o que é, que conhece ou quer saber para poder orientar corretamente. É alguém que sabe que precisa ter informações suficientes para direcionar determinada ação, pois, sem informação, não saberá o que fazer. Ele precisa saber como enfrentar muitas variáveis, e se não estiver bem informado, não poderá fazê-lo nem orientar. Portanto a informação é o diferencial que norteia o negociador competente em informação. Ele precisa dessa informação todos os dias para orientar seu trabalho. A informação é útil para quem está trabalhando, para onde o trabalho está sendo feito e para o que precisa o próprio profissional. Sobre isso, ele assim se expressou: "A informação é aquele instrumento que eu tenho que ter todos os dias para poder orientar, direcionar o meu

trabalho, baseado na parte política, na parte financeira, na parte de organização, aonde eu trabalho e para quem eu trabalho. [...] nós não nos damos conta dos instrumentos que hoje estão disponíveis. Só quem vivenciou não tendo esses instrumentos vê o que é a diferença de ter ou não ter uma informação." (FB).

Dessa forma, o entrevistado enfatiza que os instrumentos de hoje, que facilita o acesso à informação, demonstram que, se a informação estiver disponível, poderá fazer muita diferença. Ele acrescenta que o negociador internacional também precisa ter conhecimento: "[...] em todos os sentidos, não só na formação acadêmica, de si próprio, como profissional, como também do universo de onde se está trabalhando. Eu tenho que conhecer o mundo que eu estou trabalhando. Qual é, o que eu tenho no meu entorno, o que eu preciso conhecer. Se eu vou pro exterior, eu tenho que conhecer a cultura, a estrutura do país, e quando eu foco no cliente, eu tenho que ter esse conhecimento do que esse cliente representa para mim e como eu posso trabalhar com ele" (FB).

Esse conhecimento, segundo Frederico, vale para a profissão e para todas as outras situações. Na profissão, se o negociador internacional não tiver o devido conhecimento, não pode fazer a diferença em sua relação com o outro lado (com o cliente, por exemplo). Diz que é o conhecimento que dá segurança e tranquilidade de espírito para o negociador atuar. Se tiver conhecimento, depois de ter feito algo baseado nele, sairá do processo com a segurança de ter feito seu melhor e bem feito, e que, se o negociador tiver que escolher entre fazer muito e fazer bem feito, deve preferir fazer bem feito.

A importância de conhecer algo é tão relevante que Frederico cita como exemplo o caso da Stemac, uma empresa de geradores de energia que fatura mais de R\$ 600 milhões por ano e onde ele dá consultoria na área internacional até hoje: "As cartas de crédito que a empresa recebe não vão para a produção. Vem para mim. Eu passo um 'pente fino' na carta de crédito. Quando eu liberar a carta de crédito ela vai pra produção [...] por que normalmente quando uma carta de crédito chega, uma operação fechada, a produção começa a trabalhar sem olhar o detalhe de como é que foi feita a venda. Essa sistemática eu tenho também com a empresa de móveis". Frederico entende que o pessoal do Setor Financeiro das organizações não gosta muito dessa

sistemática porque isso atrasa a oportunidade de fazerem rapidamente uma antecipação de carta de crédito (ACC) no sistema financeiro e a injeção de capital de giro para a empresa. Em contrapartida, as empresas têm tornado as operações mais seguras, e as surpresas desagradáveis têm sido evitadas graças a esse método. É o conhecimento acumulado, a experiência a serviço das organizações.

Frederico ressalta, ainda, que o negociador deve buscar sempre mais informações acerca de algo, por isso acessa alguns sites especializados que lhe informam sobre quem vendeu tal produto naquele país, qual o imposto de importação vigente, se o Brasil tem ou não acordo bilateral com esse país e outras informações relevantes para a organização antes de fazer a operação.

- A importância do mestre e do discípulo na profissão do negociador

Na questão sobre mestres inspiradores, Frederico volta a citar o exemplo da CACEX. Disse que na sua época se preocupava muito com a falta de cursos na área do Comércio Exterior e de Negociações Internacionais que ensinassem o processo em si e desse a base de como as coisas funcionavam, sobre procedimentos. Ele fazia cursos relativos ao tema, mesmo sendo raros que, nem sempre, focavam o que se precisava e, muitas vezes, eram ministrados em outros estados, mas ele não media esforços para fazer. E como quase tudo se limitava à Cacex (Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil), ela era obrigado a ir seguidamente ao Rio de Janeiro fazer os cursos ou tirar dúvidas com Benedito Moreira, diretor da Cacex, e com Wagner de Medeiros, um cidadão que conhecia quase todos os países: "Toda a nossa orientação, na época, era a Cacex, onde havia uma orientação, a estruturação do Banco do Brasil era realmente uma aula, era uma faculdade, Banco do Brasil - Cacex era uma faculdade, era um estabelecimento de ensino para quem entrava no comércio exterior".

Lembra com carinho do pessoal da CACEX e reafirma que, se não fosse o conhecimento que sua equipe lhe passou na época, teria sentido muito mais dificuldade de atuar do que já teve, porque, naquele tempo não havia muitos mestres a quem pudesse recorrer sobre comércio exterior e Negociação Internacional. E se houvesse alguém que conhecia, nem sempre funcionava porque atuara com outro produto ou em outro contexto (mercado), e a aplicabilidade estava diretamente ligada ao produto e ao

mercado. Portanto dificilmente o que essa pessoa tinha feito serviria para o outro caso e vice-versa.

A exceção era o que a Cacex tinha de informação. O restante exigia que se pesquisasse por conta própria ou se descobrisse sozinho. E como não existia internet ou site com informações como se tem hoje nem cursos na área, ia-se por conta própria ao referido mercado buscar o máximo de informações que se podiam encontrar. Frederico disse que, quando a Cacex terminou, o Banco do Brasil deixou de ter a parte internacional (de exportação e importação) e houve uma lacuna de dez anos, que fez um grande mal para o comércio exterior brasileiro. E o problema só foi resolvido quando o MDIC estabeleceu um órgão que cuidasse de exportação e importação. "Essa lacuna de 10 anos entre acabar a Cacex e começar a operar no MDIC o comércio exterior, foi uma lacuna muito séria para o comércio exterior brasileiro" (FB). Atualmente, é diferente. Vive-se outro momento. Já existem cursos e várias empresas com setores estruturados, e quem for para lá aprende com quem já está. É muito importante ter pessoas que lhe compartilhem as informações e o conhecimento, segundo Frederico.

Frederico entende que fez e está fazendo seu papel de socializar e compartilhar o conhecimento acumulado na área. Começou ministrando Cursos de Comércio Exterior e de Negociação Internacional na ADVB do Rio Grande do Sul (Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil) e na própria Springer, onde trabalhava. Depois, quando já atuava na Kepler Weber, produziu apostilas para a área e passou a ministrar aulas não apenas nas empresas onde trabalhava, mas também na Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ). "Essas aulinhas, juntas, terminaram se transformando num livro" (FB). Cita o caso de seu livro publicado por editoras nacionais de renome e que chegou até à oitava edição.

Também lembra que ministrou muitos cursos em empresas e em universidades, inclusive, uma série de cursos para o "*Wines of Brazil*", em Caxias do Sul e Bento Gonçalves, onde vinícolas brasileiras, que, no mercado interno, eram concorrentes, uniram-se para fazer promoção de vinhos brasileiros no exterior, e cursos na FIERGS ou pela FIERGS.

Frederico também ensinou mais de mil pessoas a trabalharem na área e, durante seis anos, ministrou o Curso de Exportação Prática, vários deles, todos semestre, cada um com turmas de 70 ou 80 pessoas. "Cada vez que tu dá uma consultoria tu pega toda uma equipe e treina" (FB). Segundo declarou, já perdeu as contas do número de organizações em que ministrou cursos. Continua dando consultoria para três empresas e para a FIERGS, e seus treinamentos levam em conta sempre a tendência do mercado. Acaba envolvendo nesses cursos de conscientização para a importância da atividade internacional todos os que atuam na empresa, desde o setor de controle da qualidade, passando pela produção e até a logística. Não acha suficiente treinar apenas o negociador internacional, mas também comprometer e envolver toda a equipe e toda a organização: "Tem que treinar todos, e descrever quem faz o que, até garantir que tudo aconteça conforme o previsto". (FB). Finaliza dizendo que um mestre tem que se preocupar com isso.

Atualmente, existe o Prêmio Comércio Exterior, que reconhece anualmente uma empresa que se destacou nas Negociações Internacionais de mercado, e Frederico Luiz Behrends é quem representa a FIERGS para escolher quem deve receber o prêmio. No ano passado, quando foi ao evento entregar o prêmio para a Vinícola Miolo, que é, hoje, o maior exportador brasileiro de vinhos, seu diretor, Adriano Miolo, abraçou-o e falou: 'Frederico, a primeira vez que alguém me falou em exportação foi você, então, eu estou exportando graças a tua orientação'. E entregou-lhe o Prêmio de Exportação do Ano (FB). Essa é uma demonstração de que um bom mestre ensina a todos os que queiram aprender e que, em algum momento, receberá o reconhecimento do que fez.

- Informações e conhecimentos ainda não mencionados nesta pesquisa que o profissional precisa ter

Frederico diz que, considerando tudo o que foi perguntado no modelo de Competência em Informação, em que comentou questão por questão, para formar o nível aceitável (desejável) de competência, incluído todo o restante que comentou no decorrer da entrevista pesquisa, acha que não faltou nada, pois fez-se uma "varredura".

- Dicas para quem pensa em atuar como negociador internacional

Frederico diz que quem pensa em trabalhar na área deve seguir o que foi aconselhado no decorrer desta pesquisa e da entrevista. Portanto, deve começar fazendo um curso teórico na área e, depois, cursar uma pós-graduação. Disse, ainda, que saber "línguas é fundamental" (FB) - conhecimento em língua, para fins de negócios e negociação no mercado externo. Menciona a necessidade da fluência, especialmente em inglês e espanhol. "A língua é fundamental: sem inglês e sem espanhol, esqueça" (FB). Mas não descarta que se deva saber outras língua se que saber outras línguas é um benefício adicional. Ele destaca a língua nativa do lugar onde o negociador pensa que vai atuar mais intensamente e reafirma que o português não leva muito longe na área internacional: "eu sempre brinco, o português é quase uma língua secreta [...] quase ninguém fala". (FB).

Frederico segue recomendando outros atributos relevantes que quem pretende atuar na área deve se autoexaminar para saber se tem: "disponibilidade de viagens e estrutura familiar para poder atuar em comércio exterior. Eu acho que isso deve ser uma recomendação. Tu está disposto a viajar, a ir para o comércio exterior? Você tem uma estrutura de família que aguenta essas ausências?" (FB). Ou seja, tem que ter disponibilidade, gostar de longas viagens a trabalho e pensar bem antes de formar sua estrutura familiar, pois a família deve estar preparada para lidar com sua ausência por longos períodos e seguidamente. Se não tiver isso, não conseguirá desenvolver a profissão a contento.

O negociador tem que ter informação e conhecimento para exercitar as práticas das Negociações Internacionais, inclusive, as rotinas dos negócios internacionais. Diz que o negociador não precisa saber tudo, porque, por exemplo, a parte do despacho aduaneiro normalmente quem faz é um terceirizado - o despachante. Porém, embora não precise saber tudo o que o despachante faz, tem que saber o mais relevante sobre isso para não cometer falhas.

Segundo Frederico, na atualidade, não se pode mais dizer que não existem cursos que deem uma visão básica para a área, como ele enfrentou. Atualmente, existem muitos e bons cursos na área, apesar de, às vezes, não exatamente o foco que se quer. Mas, para isso, pode fazer cursos adicionais ou pós-graduação.

No início de sua carreira, além desses requisitos mencionados, o que também fez grande diferença foi o fato de conhecer o produto que iria vender ou comprar. Enfatiza que o vendedor deve conhecer bem mais o produto do que quem está comprando, para não deixar dúvidas e transmitir segurança. Tem que buscar informações e conhecimento, nos mínimos detalhes, sobre o que a empresa faz e o produto com que ela trabalha. Frederico relatou que, quando foi para a Kepler, teve que aprender não apenas sobre silos, armazenagem e grãos, mas também sobre o estilo da empresa que, até hoje, não é usual internacionalmente: a Kepler vende um conceito e um projeto, não vende só equipamentos ou produtos. Então, era necessário, antes, saber de que o cliente estava precisando para lhe oferecer o projeto.

- Conhecimentos e informações imprescindíveis para o profissional de Negociações Internacionais

Para Frederico, é imprescindível uma sólida formação de toda a estrutura e legislação de comércio exterior, tem que ser trilingue (português - língua nativa - inglês e espanhol) e ter boa formação em termos de geopolítica. Buscar informações, sempre, para saber até detalhes da cultura do país, da economia, da política etc. Cita como exemplo que, recentemente, recebeu o embaixador do Paquistão e precisou saber antes que eles são inimigos da Índia para não cometer gafes, saber que quem for ao Paquistão não pode passar para a Índia e vice-versa. Já passou por situações parecidas e precisou ter dois passaportes, porque não podia carimbar o mesmo passaporte em dois países declarados inimigos.

- Considerações complementares e finais de Frederico Behrends

Frederico diz que esta pesquisa, com o que consta nos indicadores do modelo de Competência em Informação e as demais perguntas feitas, já contemplou tudo o que deveria ser abordado de mais relevante na área. Sobre sua atuação, declarou que, mesmo sendo engenheiro de formação, sua paixão - o que o mantém atuando até hoje é a Negociação Internacional: "não parei ainda por que isso não é só uma profissão, é uma paixão. A gente se apaixona. Até pela necessidade de uma atualização permanente" (FB).

Afirma que participou como conselheiro da FIERGS, durante muitos anos, e que desses conselhos participam sempre 30 pessoas de todos os setores, e que os demais esperam que o negociador internacional sempre traga novidades, indicações e tendências. Eles não querem ficar ouvindo histórias do passado, mas saber o que o negociador internacional tem a apresentar sobre o que pode ocorrer dali para a frente. Segundo Frederico, quem começa com a expressão “no meu tempo” está fora desse mercado. Precisa estar atualizado, “na ponta dos cascos”. “E só consegue se manter atualizado quem for apaixonado pela área” (FB).

Sobre esta pesquisa, Frederico teve uma curiosidade: “Isso é um padrão de perguntas ou tu formulaste essas perguntas?” Foi respondido que as perguntas foram adaptadas para o negociador internacional a partir do modelo de Bruce (1997), que já havia formado categorias e subcategorias no modelo dessa autora, que foram respeitados e seguidos. Frederico complementa: “Isso é bastante profundo. Eu nunca tinha visto.” Ficou positivamente surpreendido e bem impactado com a pesquisa.

6.6.2 Negociador internacional Egídio Kuhn

A seguir, apresenta-se um resumo dos pontos mais relevantes observados durante a entrevista com Egídio Kuhn, a começar por sua caracterização.

- Perfil do negociador internacional Egídio Kuhn

Egídio é casado com Elizabeth, que conheceu enquanto estudava e trabalhava em uma estatal em Porto Alegre, com quem teve duas filhas. Atualmente, tem 62 anos de idade e atua há 36 como negociador internacional. Segundo relatou, conhece quase 40 países e voltou a muitos deles diversas vezes, por causa dos compromissos profissionais. A maioria dos países que conheceu foi graças à profissão de negociador internacional.

Reforça que quem viaja a trabalho quase nunca vai para as partes mais belas e turísticas do país que visita. Tampouco tem muito tempo para visitas e roteiros turísticos. Tende a ir direto ao local onde está o cliente, a organização ou o parceiro de

negócios que está lhe esperando para a primeira ou mais uma negociação entre eles. O tempo disponível normalmente é curto e assim que finda a negociação outro compromisso já o espera ou tem que retornar rapidamente ao país de origem. Todavia admite que quando gostava de um determinado país, quando tinha tempo procurava retornar nas férias, para fazer os roteiros turísticos, com a família. Reafirma, todavia que quem sempre o levou primeiro aos diversos países foi a profissão. Não apenas o comércio exterior, pois no início da carreira também fez viagens internacionais como estudante e depois como engenheiro negociando padrões técnicos de máquinas e equipamentos.

Egídio, inicialmente, cursou Engenharia Mecânica na UFRGS (formou-se em 1979) e participou de vários outros estudos complementares na Europa (1981/82), especialmente na França: Centrais Termoeletricas a Carvão e Nucleares e Sistemas da Qualidade. Enquanto cursava a Graduação, fez cursos de língua por iniciativa própria. "Enquanto a turma tava fazendo festa, eu fiz inglês, espanhol, alemão e francês, tudo simultâneo [...] quem tem facilidade pra idioma aprende 'dez' ao mesmo tempo". (EK)

Sua carreira profissional começou numa estatal gaúcha de energia, onde já existia a possibilidade de trabalhar, eventualmente, no exterior, para negociar com fornecedores questões técnicas de máquinas e equipamentos. Como sabia língua estrangeira, isso foi determinante para que fosse escolhido para essas missões. A língua estrangeira também foi importante para fazer cursos no exterior. Se não tivesse as línguas estrangeiras, estaria limitado. Egídio fala fluentemente inglês, espanhol, francês, alemão e português e tem alguns conhecimentos em outras línguas.

Quando se requisitavam pessoas para negociar no exterior, especialmente máquinas e equipamentos que não existiam no Brasil e deveriam ser importados para modernizar a indústria nacional, os primeiros profissionais lembrados para ir a essas missões eram os da área da Engenharia, que, mesmo não conhecendo a Negociação Internacional em si, conheciam as questões técnicas dos produtos e das máquinas e a língua estrangeira. Afinal, na época, eram poucos os intérpretes e os que faziam traduções, e isso era demorado. Portanto, o mais viável era ir alguém que soubesse a língua estrangeira, especialmente o inglês.

- História de vida profissional como negociador internacional

Em 1981 e 1982, Egídio fez suas primeiras Negociações Internacionais e foi para a Europa. Nesse caso específico, representava a organização onde trabalhava nas negociações de questões técnicas sobre equipamentos (Negociação Internacional não comercial). Para ele, a negociação técnica não comercial é um espaço interessante para o profissional da área atuar e cita como exemplos: fazer adaptações técnicas de produtos e equipamentos para as necessidades do mercado-alvo e de manuais para as normas e as necessidades do mercado-alvo, refazer os manuais adaptados às regras e traduzidos para a língua nativa do país-alvo, etc.

Isso lhe deu respaldo, por exemplo, para conhecer a própria área de forma mais ampla, a ponto de algumas universidades o chamarem para ajudar a pensar e a montar currículos de futuros Cursos de Engenharia.

Em 1986, a empresa estatal onde trabalhava o requisitou para ir outra vez à Europa estudar, agora na Dinamarca e na Alemanha, e fazer outra especialização em carvão. Como não queria mais ficar novamente tanto tempo fora do país e saber que todas as despesas seriam pagas pela empresa, recusou o convite e comunicou que ela não deveria investir nele, pois ele estava pensando em sair da empresa e atuar no mercado privado. Disse também que isso era fruto de reflexões que fazia e já estava percebendo que não tinha perfil profissional para trabalhar em empresas estatais. Assim, deixou a vaga do curso na Europa para outro profissional que quisesse fazer carreira na estatal. Logo em seguida, pediu demissão voluntária da estatal.

Ao voltar para sua terra natal, logo assumiu um cargo importante numa empresa privada que há algum tempo o convidara e da qual seu pai era um dos sócios minoritários. Ao tomar essa decisão, ganhou em qualidade de vida para si e para sua família (tinha duas filhas pequenas), pois saiu de Porto Alegre e voltou para sua cidade natal, que era 12 vezes menor em tamanho.

Assumiu como gerente industrial na referida empresa e logo foi remetido para a área das Negociações Internacionais, por indicação de Frederico Behrends, que era consultor da empresa na época. Segundo relatou, Frederico Behrends foi seu mestre, e ele se considera discípulo de Frederico. Na conversa com Frederico, ele confirmou que, quando deu consultoria a essa empresa, o presidente pediu a Frederico que indicasse

alguém para ser contratado e para assumir as Negociações Internacionais. Ele respondeu que a empresa já tinha alguém com o perfil para assumir. Era Egídio, que era comprometido com a empresa, conhecia tudo da fábrica e falava inglês, francês e espanhol. O presidente acatou a indicação de Frederico e nomeou a área internacional para Egídio. O conhecimento prático da atividade Egídio aprendeu com a ajuda de Frederico, também fazendo alguns cursos e com a experiência do dia a dia. E foi assim que Egídio ingressou, de forma plena, na Negociação Internacional, uma atividade que nunca mais deixou de fazer. Começou atuando na Argentina, no Uruguai, no Paraguai e na Bolívia.

Em 1989, com a atividade internacional já mais consolidada, contratou um profissional argentino para trabalhar com ele e lhe ensinou na área, formando seu primeiro discípulo em Negociações Internacionais. Novamente o critério principal levou em conta a língua, pois, como ele falava espanhol, dava um diferencial necessário para a época. Era um técnico agrícola, da Espanha, que foi transformado em profissional de Negociações Internacionais graças ao discipulado de Egídio e passou a atuar como negociador de máquinas e implementos agrícolas em toda a América do Sul.

Agora, com alguém atendendo ao mercado sul-americano já aberto, Egídio pôde direcionar seu foco para novos mercados e abrir novas fronteiras de Negociação Internacional. Muitos negócios se concretizaram em Portugal, na Itália, no Chile, em Costa Rica, nos Estados Unidos; depois, na África, com Angola e África do Sul. Posteriormente, Trinidad, Tobago e Kuwait. Em 2000, já negociava internacionalmente também com o Egito, a Tunísia e Marrocos, além da continuidade das negociações com os mercados abertos anteriormente.

Em 1999 e em 2000, Egídio cursou Especialização em Marketing e escreveu sua monografia sobre marketing internacional. Ainda em 2000, pediu demissão da empresa onde atuava, por não concordar com algumas posições da nova direção. Preferiu sair e seguir carreira com novas perspectivas. Todavia, antes de sair, teve o cuidado de preparar pessoas para continuarem a atuar na organização no mercado internacional. Inclusive, em momentos seguintes, retornou à empresa, algumas vezes, como consultor e assessor para ajudar em atividades da área.

Fundou uma empresa de Comércio Exterior/Negociações Internacionais, nos moldes que seu antigo mestre já tinha. Mais uma vez, destaca-se o papel do mestre na vida do discípulo, mesmo já sendo um profissional consolidado e experiente. Assim, acabou fazendo um caminho semelhante ao do mestre, ou seja, seu novo foco foi de atuar como consultor na área de Negociação Internacional no mercado.

Também cursou Mestrado em Gestão e Desenvolvimento, com foco em marketing internacional e comércio exterior. Em paralelo, na empresa de assessoria e consultoria que havia fundado, atuou para várias empresas. Em algumas, continua atuando, e em outras, depois de consolidar a atuação na área para a referida organização, treinou pessoas da empresa, que assumiram as funções, e a empresa seguiu seu próprio rumo. Mais uma vez, exercia o papel de mestre que forma discípulos. Com a Especialização concluída e cursando Mestrado, aceitou o desafio de atuar como professor da área durante alguns anos, paralelamente às suas atividades profissionais. Trabalhou em Cursos de Pós-graduação, em várias universidades, e na Graduação, em dois campi de uma universidade em específico. Fez isso mais intensamente durante sete anos. Também atuou como professor em sala de aula, e, utilizando sua experiência na área, coordenava e orientava estágios, atividades de extensão e trabalhos de conclusão de curso. Também passou a ser palestrante na área, quando sua agenda permitia.

Em 2005, uma empresa regional que estava se internacionalizando chamou-o para coordenar um projeto com uma empresa inglesa. Era uma empresa pequena, que fazia injeção de peças de plástico para outras empresas. A partir desse projeto, surgiu a ideia de máquinas de lavar carpete a seco. Para isso, negociou e trouxe pronto o projeto dos ingleses e ajudou a adaptá-lo à empresa local. Importou máquinas e equipamentos para viabilizar isso e, depois, passou a produzir no Brasil e exportar. A venda inicial era para os próprios ingleses, de forma exclusiva, já que eles continuavam sendo seus distribuidores.

Mas esse foi apenas o primeiro passo da internacionalização que Egídio fez nessa organização. O próximo foi entrar no ramo de ordenhadeira e tornar essa antes pequena empresa atualmente na maior empresa brasileira do ramo, para competir com importantes marcas internacionais, como a Alfa Laval, que é a maior do mundo. O

sucesso foi tamanho que despertou nos concorrentes internacionais o desejo de adquirir essa empresa brasileira. Egídio participou das rodadas de negociação nesse sentido. Mas a negociação não avançou. Assim, além de consultor e de assessor, assumiu as funções de gerente de comércio internacional da referida empresa.

Como estratégia para melhorar sua atuação, buscou um profissional espanhol que já atuara na principal concorrente e lhe deu a responsabilidade de atuar nas negociações que envolviam toda a América que fala espanhol. Como resultado inicial, praticamente toda a América Central passou a ser mercado consumidor da empresa, e as vendas dispararam naquela região.

As vendas dessa empresa também se expandiram para mercados como a Polônia, a Itália e outros mercados europeus. Isso tem levado Egídio a pensar em morar em Portugal, para atuar em toda a Europa. A empresa conta com Egídio para continuar a se expandir, inclusive coloca isso como condição: só se expandirá para novos mercados se ele ficar à frente disso, pois confia em sua competência baseado na experiência que gerou um conhecimento acumulado e uma capacidade acima da média de buscar informações e mercados.

Mas, apesar de, todo esse sucesso em tudo o que fez, o apogeu da profissão como negociador ainda estava por chegar. E isso aconteceu em 2007, quando Egídio foi desafiado a atuar em uma parceria entre uma empresa brasileira e uma multinacional alemã. Além do vínculo direto com essa organização, incluía a criação de outras empresas em que Egídio também ficou sendo sócio. Tratava-se de uma multinacional alemã, especializada na área de soldas, que fabrica desde um aparelho simples até os aparelhos de solda sofisticados (robôs). Egídio assumiu o cargo de diretor de Comércio Exterior e das Negociações Internacionais de um novo complexo da referida multinacional, incluindo todos os negócios nas Américas. Paralelamente a isso, em parceria com uma empresa brasileira, a empresa montou uma fábrica e montadora desses aparelhos no Brasil e fundou uma *trading*, em que Egídio passou a ser um dos sócios, junto com a multinacional alemã e uma empresa brasileira. A atuação principal dessa *trading* foi na China, onde outra fábrica foi montada. Nessa *trading*, Egídio também é o principal negociador internacional que exerce as funções de diretor de importação e exportação.

Assim, Egídio passou a acumular as funções de diretor/gerente em Negociações Internacionais em quatro organizações, além de ser o engenheiro responsável pela empresa de ordenhas. Isso o obrigou a deixar as funções de professor universitário, pois as viagens passaram a ser constantes, especialmente para a Alemanha e para a China, além das viagens que já fazia para outros países. Ele continua atuando ativamente nessas empresas, e embora tome o cuidado de ensinar outras pessoas e se cercarem de pessoas competentes para o ajudarem, não tem como não sofrer, em alguns momentos, sobrecarga de trabalho por causa da responsabilidade que tem em cada uma das empresas.

Por isso, já considera a possibilidade de reduzir essas atividades devido à idade, que começa a avançar, e às décadas que vive nessa rotina, para cuidar mais da saúde e conviver mais com a família. Todavia, vive recebendo propostas novas e interessantes, e isso o tem preocupado, pois, se der certo a ideia de se mudar para Portugal, passará a ser sócio e diretor de uma quinta empresa que lá será formada. Porém disse que vai pensar melhor sobre o que fará daqui para a frente, e isso inclui abrir mão de algumas atividades que tem feito. Somente não fez isso pois diz ser difícil deixar de fazer o que vem fazendo pelo compromisso profissional estabelecido. Disse que, em 2000, quando saiu da empresa e estabeleceu-se como professor e consultor, já era com o objetivo de reduzir as atividades, sobretudo as viagens, para melhorar a qualidade de sua vida. No entanto, os novos desafios foram surgindo, e quando "olhou a sua volta", estava totalmente envolvido outra vez.

Disse que a tecnologia o tem ajudado nas tarefas, razão por que sua vida tem melhorado e não precisa viajar tão intensamente quanto no passado. Agora faz muita coisa usando TICs. Egídio cuidou para que seus contratos possibilitem que continue autônomo, sem vínculo empregatício direto, para que possa fazer grande parte do seu trabalho de forma remota ou *online*, de casa ou de qualquer lugar onde esteja e estabeleceu o próprio horário. Nas empresas, atualmente, só faz visitas pontuais para supervisionar ações ou reuniões. Por atuar assim, recebe um valor fixo de cada empresa e um complemento baseado nas comissões de cada negociação em que consegue fechar acordo. Segundo falou, se algum dia, sair de alguma delas, como já

fez em outras, não terá problemas de formar discípulos para assumirem seu lugar para que possa seguir em frente sem prejudicar ninguém, apenas beneficiar.

Também informou que, ainda neste ano de 2017, pensa em se desligar ao menos de um de seus contratos, de preferência, o que lhe tem dado mais trabalho, e já está preparando pessoas para fazer essa transição de forma tranquila. Assim, pensa em reduzir seu ritmo de trabalho, pois a questão financeira não é mais sua prioridade, mas a melhora da qualidade de vida para ter uma velhice tranquila.

Egídio afirma que grande parte do seu sucesso é fruto da compreensão de sua família, e isso vale para todos os negociadores internacionais. Segundo declarou, a família sofre com a ausência do negociador, que viaja muito e fica fora de casa vários dias e até meses durante o ano. É uma profissão bem diferente daquelas em que o profissional sai de casa cedo, entra na empresa de manhã para trabalhar, sai no final do expediente e à noite, está em casa. Quanto ao negociador internacional, o cônjuge e os filhos precisam compreender. Mas isso não é exclusivo dessa profissão: médico, policial, motorista e outros também passam por algo parecido, e se não tiverem uma família compreensiva, terão problemas. Egídio disse que Negociação Internacional não é a profissão indicada para quem quer estar todos os dias no final da tarde em casa e não quer ser "importunado" fora de horário de expediente. Para ele, é normal o negociador internacional contatar e ser contatado durante a noite para conversar com os asiáticos por causa do fuso horário.

Egídio também contou que, em seu sucesso profissional, sempre teve papel relevante a equipe envolvida, e isso vale para todos os profissionais da área. Refere, ainda, que o negociador internacional precisa contar com uma equipe competente que lhe dê apoio nas diversas áreas. O time precisa ser bom, bem coordenado e comprometido e que o pessoal da produção deve se comprometer com o que foi negociado, com o pessoal do financeiro, e assim por diante. Nem todos serão funcionários da empresa, como, por exemplo, o despachante aduaneiro, o pessoal da logística internacional (normalmente são terceirizados), mas eles também fazem parte do que o negociador vai considerar como sua equipe de apoio. Portanto, sem o respaldo e/ou apoio da família e da equipe, o negociador não consegue ser um negociador competente.

- O papel da tecnologia para o negociador internacional

Egídio diz que não se imagina mais trabalhando sem as TICs, especialmente as mais modernas, que já trabalhou muito no passado sem essas tecnologias e sabe o quanto elas ajudam e o diferencial que fazem na vida do negociador internacional da atualidade. Quase todos os dias, fala com a China, usando tecnologia de comunicação que permita imagem e voz, pois é como se estivessem um próximo do outro, em sua sala de reunião, e que, quando começou a atuar na área (anos 80), não tinha esse suporte. Era tudo por meio de carta, de telefone e, depois, o fax ajudou muito.

Informou que hoje os contratos de câmbio são feitos diretamente no site do banco, sem sair de sua casa. Está tudo disponível. O grande achado foram o Skype e os meios de comunicação similares de imagem e som. Vendo as pessoas pela imagem, é até mais difícil para eles e para nós dizermos não. É possível observar a reação, fato que antes, com o telefone, era inviável. Por exemplo, Egídio cita que, quando diz para alguém que algo custa 100 mil dólares, por telefone, fica difícil de saber a reação de quem recebeu essa informação. Já pela imagem, é possível ver a reação da pessoa e ter uma ideia sobre se ficou caro ou barato, se agradou ou desagradou. Até a remessa de amostras já não precisa mais ser feita com tanta frequência. Agora é possível fazer grande parte das demonstrações do produto ao vivo por imagem.

Egídio afirma que as TICs reduziram deslocamentos logísticos e seu gasto financeiro e de tempo, que o tempo e o espaço foram totalmente redimensionados. Ele mesmo afirma que, atualmente, tem feito apenas uma média de seis viagens ao ano e fica, aproximadamente, 20% do ano fora do Brasil. Se não houvesse essas tecnologias, passaria a metade do tempo de sua vida fora para fazer a mesma coisa que faz hoje. No mínimo, teria que fazer o dobro de viagens que faz atualmente. No passado, viajava para o exterior todos os meses e, muitas vezes, duas vezes por mês. Muitas delas ficava no exterior entre 10 e 15 dias.

Agora, muito do que fazia tendo que ir ao local de destino, consegue fazer de casa e enviar e receber tudo por sistema de comunicação e transmissão de informação via tecnologia. Diz que as novas TICs/TDIs foram um achado para a profissão do negociador internacional. Cita como exemplo o fato de que tem reuniões semanais com

o pessoal da Alemanha. Faz todas essas reuniões sem sair de casa e da cidade onde mora. Egídio afirma que agora é seletivo nas viagens que faz: somente viaja quando é estritamente necessário e normalmente as coisas já estão quase todas já pré-resolvidas anteriormente via TICs/TDIs. Ou seja, se precisar ir vai somente para os acertos finais e fechamento do contrato.

Diz ter feito com sucesso demonstrações de produtos, máquinas, equipamentos e serviços se faz via Skype e similares. Do outro lado vem solicitações para que o produto seja virado, o ângulo mudado, o produto medido, aberto, ligado etc. e o outro lado observa tudo virtualmente. Comemora o fato de não precisar nem mais mandar amostras físicas por Correios ou transportadoras, que era algo muito rotineiro no passado. Tudo é feito virtualmente. Isso reduz custos e dá rapidez.

Quanto às redes sociais virtuais Egídio diz que elas são úteis como divulgações e contatos rápidos. O site ainda é fundamental, mas apenas como meio de divulgação e chamativo de atenção para atrair o cliente. É uma nova ferramenta usada pelo marketing internacional e válida.

Egídio diz que, na Negociação Internacional, uma das partes boas é que a localização da residência física não é mais tão relevante, graças às TICs/TDIs e às tecnologias de logística, que envolve, especialmente, o transporte e cita o exemplo do negociador espanhol que ele contratou. A desse da empresa é no Rio Grande do Sul, e o mercado onde esse negociador atua é a América, onde se fala espanhol. Todavia esse negociador fixou sua residência em Maceió e apesar da suposta distância, os resultados de sua atuação nesse mercado têm sido um sucesso para a empresa.

Isso se justifica porque, segundo Egídio, a atuação se faz de qualquer lugar, e quando se exige estar em um mercado, porque a comunicação via tecnologia não é suficiente, é preciso fazer viagens, e o ponto de partida do negociador não importa tanto, mas o ponto de destino- para onde deve ir. Egídio respalda isso citando o próprio caso: mora no Rio Grande do Sul e atua em toda a América, na Europa, nos Estados Unidos e na China. Para quem atua em tantos mercados ao mesmo tempo não é o local de residência que importa, mas como faz para atuar com eficiência em todos esses destinos. Egídio diz que tem conseguido atuar em vários desses mercados ao mesmo tempo por meio das TICs/TDIs.

- Definição de negociador internacional competente

Segundo Egídio, o negociador internacional tem que ter habilidades extras, saber que está negociando com outro comportamento e com outra diversidade cultural. É alguém que sempre está aprendendo, com os outros e com o tempo de experiência, em uma descoberta contínua. Tem que ser mais do que negociador tradicional, estudar mais e continuamente (*continuum*). Como exemplo, cita a aprendizagem prática pela vivência e pela observação: quando o negociador vai para um país e fica 15 dias em um lugar, é natural que converse com pessoas do lugar, leia os jornais locais e troque informações com culturas diferentes. Com essa experiência, ele aprende e estuda para além da "sala de aula". A profissão de negociador internacional dá espaço para que o profissional exercite e aprimore a aprendizagem com o próprio exercício da profissão.

Egídio alertou, também, que, em alguns casos, as empresas não reconhecem o papel do negociador competente e citou o exemplo de uma empresa que contratou um representante para atuar no Paraguai, para abrir aquele mercado, comissionando-os e conseguisse fazer vendas lá. Esse negociador conhecia bem o mercado e, com seu trabalho e sua competência, abriu um grande mercado para a empresa naquele local, a qual ganhou muito dinheiro em um lugar em que não ganhava nada até então, e o profissional também ganhou muito dinheiro graças a sua competência e esforço. Mas, em seguinte, a empresa optou por colocar uma filial no referido mercado e retirar o profissional que lá estava, pois algumas pessoas da empresa consideraram que ele estava "ganhando muito".

Esse é um caso de injustiça com quem é competente e exerce bem sua profissão, cumprindo o que foi acordado em contrato. Se ele estava ganhando bem, a empresa também estava por méritos da competente atuação desse profissional. Era ele que detinha a informação e o conhecimento do mercado. A empresa aproveitou esse conhecimento e essas informações acumuladas e se beneficiou disso. Foi uma manobra muito arriscada que fez nesse caso e demonstra ingratidão.

Egídio disse que viu muitos casos em que as filiais quebraram porque se instalaram em determinado mercado para retirar o distribuidor ou o representante do referido mercado, por achar que ele estava ganhando muito. Muitas empresas se

deram mal com essa atitude. Ao retirar o profissional do referido mercado, perderam a Competência em Informação daquele mercado, porquanto a nova filial não tinha o conhecimento acumulado e informação suficiente sobre o mercado, competências que o profissional afastado tinha de sobra.

Segundo Egídio, o negociador internacional deve ter autonomia para negociar. Porém, embora essa autonomia seja fundamental, ele precisa ser um profissional comprometido e responsável e seguir o que está no plano estratégico da organização. A lista de preço é um exemplo e, depois de montada, o negociador deve segui-la e trabalhar na margem de desconto predeterminada. Ele precisa ter informação suficiente de prazo de entrega da produção (atrasos, encomendas, fila de entrega etc.) para, depois, decidir. Se não estiver bem informado e não tiver autonomia, não tem como negociar bem. Pode até chegara certo impasse, e o outro lado que negocia pode tirar muita vantagem nisso. Quem tem informação e autonomia leva vantagem. Negócio e negociação que começam mal terminam mal, pois, dificilmente, melhorarão ou reverterão o quadro no decorrer. A Competência em Informação tem que ser desde o início da negociação. O prejudicado vai tentar recuperar a perda, e a aparente vantagem do outro lado vira terror. Negociação e contrato em que só um lado feliz é quase certo que dará problemas futuros.

Egídio afirma que quem for atuar na Negociação Internacional precisa pensar na diversidade cultural e na implicação que isso tem para a informação e os significados do que fará. Ele recomenda ao profissional que vá ao mercado onde vai atuar, ao menos, um ano antes, para conhecer sua diversidade, buscar informações e se familiarizar. Se for preciso, deve contratar uma empresa de lá para fazer pesquisas de mercado e se munir das informações de que precisa. Também deve visitar feiras do segmentos, pesquisar os preços, conversar com pessoas da área, ver possibilidade de distribuidores e se será possível fazer parceria para ter assistência técnica local, entre outras necessidades.

Segundo Egídio, a diversidade cultural exige que se mudem nome, formato e cor de produto. A forma de vender também é relevante. No Brasil, é normal se trabalhar apenas com 5% de margem para vender e está valendo. Mas, em mercados como a Argentina, é mais natural trabalhar com 30% por muitas razões. Em alguns lugares da

Europa, também. Portanto, é preciso caprichar na forma de apresentar um manual, pois não basta traduzir para a língua. Diz que, a depender do mercado, é preciso sofisticar; em outros, simplificar. Deve-se adequar o material à linguagem própria do local. A tradução técnica deve seja feita por quem conhece o país e já atuou no local. Não basta saber a língua.

Também defende que o profissional tem que ser ético. Prometer algo que não existe dá problema. Diz que lograr um "coitado" é fácil. Mas, no exterior, tem impactos grandiosos, morais e de responsabilidade civil. O representante da empresa, naquele mercado, será penalizado, e sua empresa poderá não mais vender para ele. Se o negociador é "sem-vergonha", em tese, a empresa também não cumpre acordos, leis, normas. Internacionalmente, isso tem implicações mais sérias do que as do mercado doméstico. Portanto, recomenda usar a informação e o conhecimento sempre de forma ética e para garantir que nenhum lado está sendo antiético. Deve também ficar muito atento ao contrato, cercando-se de todas as garantas possíveis: contrato bem feito, forma de pagamento bem feita, atenção às normas do país destino etc.

Egídio falou que, em sua época, fez muita diferença o conhecimento em línguas estrangeiras, pois, nas Negociações Internacionais, as línguas estrangeiras foram determinantes. Ele tem fluência em inglês, espanhol, alemão e francês, além de português, sua língua nativa. Para poder exercer a função com competência, se não puder aprender muitos idiomas, o negociador internacional precisa dominar, ao menos, inglês e espanhol, porque não se pode trabalhar nessa área se não souber essas línguas. Egídio disse que, nos tempos que foi professor, fazia questão de enfatizar que os idiomas são fundamentais e citou alguns ex-alunos que batalharam por disso e hoje são profissionais realizados trabalhando na área e que se destacaram porque entraram no mercado conhecendo as questões técnicas do comércio exterior e a língua estrangeira simultaneamente. Todavia cita outros casos de bons alunos, mas como não dominavam nenhuma língua estrangeira e que, devido a isso, não progrediram na área de Negociações Internacionais, limitaram-se a atuar no âmbito do mercado nacional.

Egídio lembra que, em sua época, não existiam cursos ligados diretamente às Negociações Internacionais ou ao comércio exterior. Por isso as empresas requisitavam seus engenheiros, já que conheciam tecnicamente seus produtos e máquinas e porque,

para se formar engenheiro precisava saber inglês. Quem não soubesse inglês não conseguiria nem estudar engenharia, pois os livros dessa área eram todos em inglês. Como as empresas não queriam esperar quatro anos até formar alguém em línguas estrangeiras, chamavam quem já sabia. Somado a isso, o engenheiro da empresa normalmente já tinha o conhecimento técnico das máquinas, dos equipamentos e dos produtos da empresa, e isso ajudava muito.

Por isso, segundo Egídio, no passado, a principal área que fornecia profissionais para as Negociações Internacionais no mercado era a de Engenharia, além dos professores de línguas estrangeiras, que resolviam se dedicar a essa função. Se esses professores, especialmente os de inglês, estivessem dispostos a buscar conhecimento adicional da área técnica das Negociações Internacionais, faziam sucesso e descobriam uma nova utilidade para seu conhecimento em línguas estrangeira que, em muitos casos, dava muito mais retorno financeiro do que a profissão de professor de línguas. Novamente, a língua estrangeira aplicada ou para fins específicos é o ponto de partida. O fundamental é ter fluência em inglês e espanhol, no mínimo. Evidentemente, isso deve vir acompanhado do conhecimento técnico da área.

Egídio referiu hoje já existem cursos mais específicos para a área. Mesmo assim, continua tendo espaço para várias profissões atuarem, desde que se aprendam línguas estrangeiras e conhecimento técnico da área, porquanto não há uma profissão regulamentada ou que tenha exclusividade de atuação nessa área.

Egídio defende que os cursos que ensinam línguas para negociação não devem permitir que o ensino de línguas seja nos mesmos moldes como é ministrado no ensino médio nem nos cursos de licenciatura, ou seja, tradicionalmente. É preciso enfatizar a fluência. A insistência em ensinar pelo método tradicional tem feito muita universidade perder alunos, que procuram cursos por fora que foquem a fluência em línguas. Ele defende a ideia de que, para as Negociações Internacionais, é melhor aprender a língua estrangeira para fins específicos, razão por que isso não é possível pelo método tradicional.

Para Egídio, outro aspecto que diferencia a Europa de nós é esse descuido que o Brasil tem com as línguas estrangeiras. Na Europa, quando os jovens ficam adultos, já sabem, ao menos, uma língua estrangeira. A respeito disso, expressa: "em

cima de um curso de formação regular em línguas, inglês por exemplo [...] eu daria o mesmo curso, só que em vez de usar frases, exemplos, diálogo do dia-a-dia, só do dia-a-dia como é dado no regular, tu já começava a introduzir negociações, termos da área de negociação, [...] negociação comercial [...] montaria toda a literatura, as leituras, as interpretações de texto, [...] claro, sem fugir da linha básica, dentro da linha básica, tu já vai utilizando a prática de negociação, ora na aula, no exercício, no diálogo entre um aluno e outro, tu já vais puxando por esse lado" (EK).

Em um curso de formação em línguas, seriam interessantes uma literatura e um professor que incentive a aprendizagem de línguas já focado em temas de negociações e na fluência. Um curso nesse estilo é fundamental, desde que não abra mão da formação específica das Negociações Internacionais. Além das línguas, esse negociador deve entender de câmbio, logística e procedimentos de comércio exterior. Ele refere que, se o futuro profissional se formar sem saber o que é um ACC, uma Fatura Pro-Forma, etc., não é um profissional completo. Tem que ter a formação básica no currículo. Para Egídio, a fluência em línguas não é mais ou menos importante do que o conhecimento técnico em Negociação Internacional, mas tem que correr em paralelo, porquanto são complementares, e um conhecimento precisa do outro para atuar na área.

Ele acredita que um negociador competente pode ser visto como um "*middle*", visto que é alguém que participa de todas as decisões estratégicas da empresa. Egídio afirma que ele tem conduzido pessoalmente trabalhos de planejamento estratégico em organizações onde atua. Houve casos em que descobriu que a empresa ficava o ano inteiro sem se reunir com gerentes e chefes de setores, e ele mudou isso. O novo estilo fez a empresa valorizar mais o gerente intermediário e os níveis mais baixos da hierarquia. Como resultado, o avanço percebido nas empresas foi positivamente surpreendente, pois se notou que o trabalho passou a ser de equipe, com saltos de qualidade notáveis, porque se seguiu um roteiro de planejamento na organização e passou-se a valorizar o gerente intermediário e as equipes.

O negociador terá que ter claros que os desafios e as relações com o mercado e com o mundo são inevitáveis. Deve ter ambição profissional, ética e conhecimento para atuar na área. Pode-se dizer que o negociador internacional vai além de um profissional

intermediador e/ou mediador, porquanto é um diretor de primeiro nível, com funções de mediação e intermediação. Deve ser um profissional flexível e dinâmico, que sabe que tem um papel relevante e determinante para a organização. Por isso diz que é comum nessa área os iniciantes ficarem em funções menos estratégicas e irem crescendo aos poucos. Isso se justifica porque, se a empresa designar um recém-formado para tamanha responsabilidade que não tem experiência, ele não terá muitos argumentos para se impor. É com o tempo, com a experiência que se cresce nessa profissão.

Com o mercado doméstico em constantes crises, é o mercado externo que está dando um "fôlego" para as empresas. Por isso, o ideal é que haja um equilíbrio de atuação entre o mercado doméstico e o exterior para minimizar os efeitos da crise. Se for assim, o profissional da área de Negociações Internacionais pode representar estrategicamente a metade de tudo o que se faz na empresa. Se a empresa atua mais no exterior do que no mercado interno, essa responsabilidade é ainda maior, portanto o ideal é equilibrar as compras e as vendas do exterior, porque isso ajuda a equilibrar os efeitos da oscilação do câmbio.

Egídio enfatiza, diversas vezes, que um diferencial igualmente relevante é o conhecimento técnico, como o funcionamento de registros, patentes, reservas de mercado, inovações e licenças. Cita o caso de uma das empresas em que atua e que importa muitas máquinas sofisticadas da Alemanha para vender ao Brasil e produz aqui aparelhos não tão sofisticados que, mesmo que tentasse, não conseguiria vender para a Alemanha. O negociador internacional tem que ter essa leitura de mercado para não perder tempo tentando vender ou comprar, levar ou trazer para o mercado-alvo o que o mercado não quer ou não comporta.

- Diferenciais do negociador internacional competente em informação

Segundo Egídio é inegável que a informação e as TICs são imprescindíveis para o negociador internacional ser competente em informação. Tem que ter esse conhecimento e saber usá-lo, ter todas as ferramentas na mão e saber o que fazer com elas, além de informações e conhecimento suficientes para atuar com competência. E não basta conhecer TI. É preciso ter conhecimento na área da Negociação Internacional, ser bem informado e saber usar a informação. Segundo Egídio, saber de

TI, em relevância, é menos importante do que saber línguas estrangeiras, por exemplo. Portanto, o negociador competente em informação tem que ser um profissional com algo a mais.

- A importância do mestre e do discípulo na profissão do negociador internacional

Em 1986, quando ainda trabalhava na empresa privada em que seu pai era um dos sócios minoritários, Frederico o chamou para atuar na área de Negociação Internacional. Egídio tinha dois dos conhecimentos internacionais necessários para a área e que não se conseguiam adquirir rapidamente: fluência em inglês e conhecia a empresa e o produto. Mas ainda lhe faltavam conhecimentos técnicos de comércio exterior e de Negociação Internacional. Foi nesse quesito que o mestre lhe fez toda a diferença. Frederico, como mestre, viu que o aprendiz (Egídio) era interessado e fez o seu papel, ensinando-lhe tudo o que sabia. Assim, o discípulo aprendeu rápido com seu mestre. Uma parte do que sabe aprendeu sozinho, buscando por conta própria. "Outra parte foi o Frederico [...]. Como eu sempre fui um cara muito curioso na área de aprendizado, 'grudei' no Frederico, comecei a me interessar e ele viu que eu era um cara interessado. Ligeirinho percebeu que eu tinha interesse, que eu estava pegando rápido 'a coisa' e ele nunca me escondeu nada. Frederico sempre me (orientou). Aí vem a história do mestre. Frederico viu que o discípulo, ... o aprendiz dele era interessado e ele não se negou a ensinar [...] fui um discípulo do Frederico. Esses dois anos aprendi com ele. E sozinho depois" (EK). Como o mestre era consultor, ficava um tempo, ensinava, mas terminava a consultoria e saía. Cabia, então, ao discípulo ficar com o restante. Nesses momentos de dificuldade, além do mestre, o papel da equipe da empresa é fundamental, e a equipe sempre o ajudou muito.

Dois anos depois, já tinha técnicos trabalhando com eles no Brasil e em outros países, e enquanto aprendia, ele também já ensinava a essas pessoas. Começou atuando e montando equipes na Argentina, depois, no Uruguai, no Paraguai e na Bolívia. Seu primeiro discípulo foi um argentino que trabalhou com ele nesses mercados, um bom discípulo. Egídio relata que é possível aprender observando (vendo), acompanhando mestres, ouvindo-os, sendo seu assistente e observando

muito. Tudo isso se concretiza mais completamente se a pessoa tiver vocação e disposição para o que irá fazer. Ele entende que observar alguém experiente faz do aprendiz interessado rapidamente um bom mestre. Mas o profissional tem que ser interessado. Sem interesse nada vai para frente.

A personalidade tem de ser forte para fazer valer o ganha-ganha. Para isso, o negociador tem que ter bons argumentos e se posicionar sobre como prefere ver a negociação sendo conduzida. Para isso, tem que saber bem o que está falando. Um engenheiro negociador, ao falar de máquinas e equipamentos, terá melhores argumentos do que alguém que é negociador, mas não entende daquelas máquinas e equipamentos. É preciso conhecer, dominar o assunto que está negociando. E quem dá isso ao negociador é a experiência, a vivência na área. Afirma que ainda continua sempre aprendendo e que a experiência o faz crescer, inclusive, para compreender que sempre tem algo a aprender.

Já viveu casos em que o negociador do outro lado o fez ficar sentado quatro horas esperando. Acredita que o estava testando. Nesse caso, a experiência fez a diferença para não tomar decisões precipitadas, e o outro lado foi quem ficou constrangido. No final, fechou um bom negócio e acabou se tornando, além de um parceiro de negócios, um amigo dessa pessoa. A experiência faz a diferença para, por exemplo, não se desesperar, não ter pressa, saber lidar com a adversidade, especialmente no ambiente de diversidade cultural em que as técnicas são diversas na busca da persuasão.

Com sua experiência, o negociador pode saber o que espera para a próxima negociação. Isso ajuda no preparo. Por exemplo: enquanto europeus da Europa Central são diretos e não pechinham, se negociar com os árabes, o negociador poderá saber o quanto eles abusam disso. Não é possível ter a mesma postura de negociação com os dois casos.

Egídio diz que sempre fez discípulos por onde passou, e todas as vezes em que decidia sair de determinada organização, tomava o cuidado de, antes, ensinar a quem ficaria em seu lugar e formá-lo discípulo para assumir seu lugar, substituí-lo. Também quando treinava pessoas para trabalhar com ele. Como professor, ensinava o que sabia

para quem quisesse aprender e não sabe precisar quantos discípulos já formou. O certo é que foram muitos.

- Informações e conhecimentos ainda não mencionados nesta pesquisa que o profissional precisa ter

Segundo Egídio, a parte das perguntas (indicadores) do modelo de Competência em Informação, especialmente a que trata sobre a base de conhecimento, já contempla o que é mais relevante. O modelo está adequado e o levantamento está completo. Diz que é aquilo ali mesmo. Pode-se sugerir que o negociador busque mais uma formação, um complemento, pois isso ajuda, e que esse complemento seja na área específica onde irá atuar. Por exemplo: se for um negociador que vai trabalhar na indústria química, será interessante fazer um Curso de Química ou Engenharia Química, que dá um adicional de conhecimento específico para aquela área. Fazer duas graduações está se tornando necessário, quase elementar e, de preferência, cursar um Mestrado ou outro tipo de pós-graduação, especialmente em marketing.

- Dicas para quem pensa em atuar como negociador internacional

Egídio sugere que a pessoa deve, primeiro, cursar uma graduação na área de Negociação Internacional e, depois, uma segunda graduação ou especialização. Também deve adquirir conhecimentos, informação e formação em línguas estrangeiras, especialmente em inglês e em espanhol. Sobre a formação em línguas estrangeiras, afirma: "No comércio internacional, é determinante. Não existe alternativa se tu não tiver essa formação. Ela é tão importante ou mais importante do que uma especialização imediata, por exemplo, que o cara que é graduado em comércio exterior, fizer em comércio exterior ou em qualquer outra área. Se não tem a formação regular de um bom curso de inglês e espanhol, no mínimo esses dois, não adianta fazer especialização nenhuma, se tu quiser atuar na área internacional. Isso é determinante." (EK). Posteriormente Egídio complementa que sem línguas "o cara não vai trabalhar no comércio internacional. Não adianta" (EK).

Egídio lembra que o negociador internacional também deve ter conhecimento básico de matemática (especialmente a financeira), estatística, custos e contabilidade:

"Mais ou menos aquela formação básica que usualmente se dá nos Cursos de Administração" (EK). Das outras áreas que considera fundamental, destaca as voltadas para a atuação do profissional, como logística, marketing, legislação aduaneira, práticas de comércio exterior etc., mas precisa ter sido um bom aluno, que faça um bom curso de graduação, para ser um profissional diferenciado.

Egídio faz certa crítica aos cursos que ensinam conhecimentos amplos. Ele disse que, quando se quer dar "100 disciplinas" para o futuro profissional, acaba não se dando o essencial, o realmente necessário. Tem que ter foco no conhecimento e na informação que realmente fará a diferença. Afirma que temos que aprender mais com os Cursos de Medicina, que têm foco, mas não perdem o amplo. O currículo dos cursos deveria ser único e se aproximar dos melhores currículos do mundo (EUA e Inglaterra) que se destacam da área. Senão, o profissional vai saber um pouco de tudo sem saber o essencial da área. Ressalta que, se possível, devem oferecer conteúdos extras, como complementares e optativos. Cita, como exemplo, que um negociador que se forma no Nordeste deveria estudar o potencial de exportação daquela região e saber um pouco mais sobre frutas tropicais, que têm grande potencial exportador nessa região. Assim estará capacitado para desenvolver a cultura exportadora regional. Segundo referiu, o chamado conhecimento específico na área em que tem potencial para atuar é relevante.

Defende, ainda, as práticas de laboratório como algo que ajuda a aprendizagem e que, com os recursos eletrônicos disponíveis, pode-se fazer muita coisa interessante. O aluno descobre e aprende com essas práticas de laboratório. Por isso o ideal é sempre fazer um estágio na área, para aprender na prática nem que seja de graça. Se um aluno bom, com boa formação tiver a sorte de encontrar um profissional da área que esteja disposto a lhe ensinar (mestre), em um ano, torna-se um bom profissional. Certamente ele que tem que conhecer a rotina dos negócios internacionais e línguas estrangeiras e se aprofundar em marketing.

Todavia diz que, atualmente, é mais tranquilo ingressar no comércio exterior aprendendo, primeiro, através de curso: "Eu sou ainda dos profissionais antigos de quando ainda não existiam cursos de comércio exterior [...] o Brasil era um país fechado no comércio internacional, não tinha formação específica [...]. Se tu pegar os

profissionais antigos [...] que estão ainda trabalhando, tu vai encontrar muitos engenheiros que foi a primeira leva de profissionais que entraram para a área de comércio internacional, por que o Brasil era um país fechado na economia, no comércio internacional, não tinha (curso de) formação específica. Na década de 60, para a abertura que se deu muito lentamente, surgiu a necessidade de profissionais da área. Quem foram os primeiros? Foram os engenheiros. Engenheiros de todas as áreas... Por que os engenheiros? Primeiro motivo é a questão de já ter conhecimento de produto, conhecimento de linha de produção e já alguma habilidade de negociação na parte técnica e depois mais uma que era a questão do idioma. Nós da engenharia, quando eu fiz engenharia, no começo (por que depois já tinham livros traduzidos) toda a literatura era em inglês e depois em espanhol." (EK).

Egídio considera que, hoje em dia, a situação está melhor, tem mais opções de aprendizagem. Já existem cursos mais próximos dessa área de atuação que preparam razoavelmente bem quem quiser de fato aprender. Mas o aluno precisa ter consciência da importância de aprender sobre a atividade em si e saber línguas estrangeiras.

- O que atualmente deve ser considerado imprescindível para o profissional de Negociações Internacionais

Segundo Egídio, tudo já foi mencionado nesta pesquisa, mas sempre é bom relembra algumas coisas. Indica ter boa formação na área e fluência em língua estrangeira, principalmente no inglês. Profissionalismo, capacidade, competência, talento para a negociação, aplicando as técnicas que se ensina. Saber usar bem a informação e o conhecimento que detém. Também diz que é imprescindível conhecer a área em que atua, o chamado conhecimento técnico da área (procedimentos...).

Egídio acha que sempre se soma algo novo ao que já se tem e não se descarta o que se sabe. Informação e conhecimento sempre se agregam ao que já se tem e se aprimoram. Acredita que o profissional se ajusta, adapta-se, melhora, agrega, soma. Afinal, o profissional precisa saber de tudo, tem vários atores envolvidos, e o negócio envolve, muitas vezes, anos de negociação, normalmente é complexo, com muitos interessados e impactam grandemente as organizações.

- Considerações complementares e finais de Egídio Kuhn

Na visão de Egídio, ao negociador ou gestor da área é sempre recomendável fazer uma pós-graduação em marketing. Ele acha que, atualmente, está difícil formar bons profissionais, porque, cada vez, há menos alunos com uma base educacional suficiente vindos do ensino básico e que a graduação não dá conta de corrigir isso. Percebeu isso nos períodos em que pôde conciliar as atividades profissionais de negociador internacional com as de professor da área. Ele disse que está mais difícil formar bons profissionais por conta dessa base fraca que eles estão tendo no ensino básico. Desabafa que, atualmente, tem profissional entrando no mercado sem conhecimentos mínimos e básicos. "Alguns não sabem fazer e aplicar uma regra de 3". Assim, essas pessoas têm dificuldade de se transformarem profissionais competentes, mesmo que o mestre seja bom.

Pode-se dizer que Egídio é um profissional que se destacou como negociador internacional por seu empenho e profissionalismo em tudo o que faz, que ainda está grandemente envolvido na área, mas sente que, como a atividade exige muito envolvimento, precisa reduzir seu ritmo e dar espaço para os negociadores novos que estão entrando no mercado. Em momento algum, disse que deixará de trabalhar na atividade que faz questão de dizer que gosta, mas que está tentando estabelecer um equilíbrio de ritmo e tempo entre a vida pessoal e a profissional.

7 CONSTRUTOS E PROPOSIÇÕES

A primeira proposição deste estudo, baseada na pesquisa feita tanto na fundamentação teórica quanto por meio dos questionários e das entrevistas, é de que o negociador internacional é um trabalhador do conhecimento que usa a informação o tempo todo para ser competente em sua atuação profissional. A Competência em Informação faz parte do dia a dia de sua profissão, como pré-requisito da prática, para sobreviver em um mercado competitivo. Então, entende-se que, para ter sucesso, o negociador internacional precisa assumir sua profissão, na perspectiva de ser um trabalhador do conhecimento com Competência em Informação.

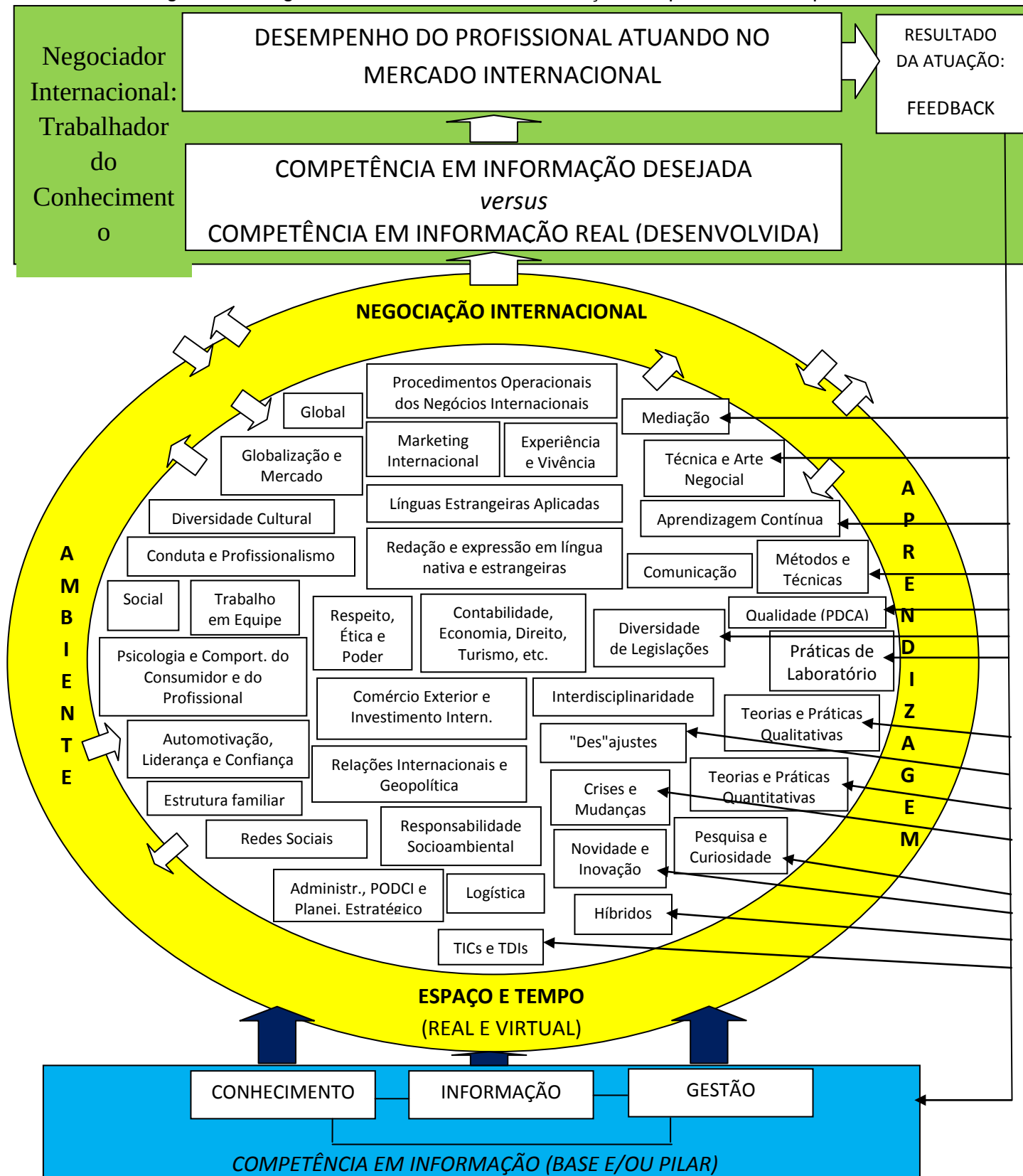
Figura 28 - Proposta simplificada da relação da atuação nas Negociações Internacionais



Fonte: Elaboração própria (2017)

A figura 28 é didática e simplificada, mas não trabalha a complexidade da atuação dos negociadores internacionais no mercado, como pôde ser observado ao longo desta tese. Entende-se que o ambiente de atuação do negociador internacional é desafiador, abrangente e complexo e que, para atuar nele com eficiência, é relevante ser competente em informação, o que se soma a outros atributos já discutidos no decorrer da tese. Então, com base no que afirmam os diversos autores no estudo teórico apresentado nesta tese e nas pesquisas realizadas, na Figura 29, apresenta-se uma tentativa de sintetizar a complexidade do contexto de atuação do negociador, tudo de que ele precisa levar em conta, os desafios e as abrangências do que o influencia e como ser competente em um contexto como esse.

Figura 29 - Negociador internacional e sua atuação competente na complexidade



Fonte: Elaboração própria (2017)

Como visto, a complexidade de áreas, de conhecimentos e de abordagens faz da profissão do negociador internacional um emaranhado de desafios a serem superados permanentemente. Esse fato exige muita competência e que ele seja um trabalhador do conhecimento, porque vive na Sociedade da Informação. Portanto, atuar como negociador internacional exige que ele seja competente em informação.

Sobre a Figura 29, visualiza-se que a atuação envolve a necessidade de uma base que abranja o papel da gestão, da informação e do conhecimento. Parte-se dessa base para dar suporte a uma competência sólida que sirva de pilar para esse negociador atuar. O círculo externo mostra que o negociador internacional estará permanentemente tendo que interagir com o ambiente do seu entorno (sociedade, mercado, organizações etc.), com a aprendizagem, que exige atualização constante, e com o espaço e o tempo real e virtual, que estão sendo redimensionados pela TICs/TDIs e pela logística (modernização dos meios de transporte).

O redimensionamento do tempo e do espaço na vida do negociador internacional foi significativa, especialmente no que concerne à necessidade ou não de se deslocar pessoalmente para o exterior, ao tempo que usava para tal e as vezes em que precisava fazer isso. Com as tecnologias e considerando o que foi abordado nesta pesquisa, vê-se que isso foi redimensionado, porque as tecnologias têm proporcionado algumas ações virtuais que vêm evitando grande parte dos deslocamentos físicos das pessoas no mundo real dos negócios internacionais.

Concomitantemente à aprendizagem, ao ambiente, ao espaço e ao tempo, no círculo, está uma infinidade de temas e de conteúdos que desafiam o negociador em relação à necessidade de saber e à de se envolver nas tarefas diárias. Entendido e atendido, todo esse desafio de saberes entra na etapa derradeira do exercer da profissão, que remete à parte superior do círculo, ou seja, o desafio de ser negociador internacional e os conhecimentos que se devem ter de forma mais profunda para atuar. Trata-se do exercício efetivo da profissão de negociador internacional, do qual se tem uma expectativa, como Competência em Informação desejada, e na prática, tem-se uma Competência em Informação desempenhada (real). Essa competência desempenhada poderá estar acima, igual ou abaixo da competência desejada, por isso

se recomenda o permanente *feedback* para que o próprio negociador, através da aprendizagem permanente, possa se atualizar e melhorar sua performance.

Como a complexidade envolve muitos conhecimentos e informações, admite-se que o negociador internacional não conseguirá exercer tantas atribuições ao mesmo tempo sem ser um trabalhador do conhecimento, porque constantemente é desafiado a desenvolver Competência em Informação real no nível desejado. Todo esse esforço e esse fazer profissional do negociador internacional resultarão em um desempenho profissional atuando na área. Com base nesse desempenho e na experiência acumulada de todo esse desafio, haverá resultados e *feedbacks* da atuação que permitirão a esse negociador olhar novamente para toda a sua base de conhecimento e todos os aprendizados já feitos e se atualizar constantemente para ser mais competente em informação e como negociador internacional.

A atividade de negociador internacional tem forte presença da tecnologia. Como o tempo e o espaço em que atua demandam deslocamentos geográficos, são necessárias muitas viagens internacionais e tempo para realizar essas atividades. Com a melhoria e as novas TICs/TDIs, o negociador pode diminuir pela metade o uso da tecnologia de transporte (logística), evitar deslocamentos físicos para outras partes geográficas do planeta e fazer grande parte de suas atividades profissionais em seu local de origem. Então, pode-se dizer que as atividades profissionais dos negociadores internacionais se redimensionaram no espaço e no tempo graças a essas tecnologias. Atualmente se faz a metade das viagens que se fazia antes e se ganha tempo para se dedicar a outras questões, além de diminuir desgastes físicos e psicológicos com viagens em excesso e custos financeiros que isso implicava. Já é quase possível ser negociador internacional "sem sair de casa", graças às novas tecnologias. Todavia, não se costuma fazer isso plenamente (negociação apenas virtual), pois, em algum momento da negociação, o "olho no olho" é relevante.

Essa Figura 29, sobre a complexidade das atividades de negociadores internacionais, foi apresentada aos *experts* para que opinassem. Eles concordaram que essa figura representa bem a complexidade da atuação na profissão. Um dos *experts* sugeriu que se incluísse, além da área do Direito (que é ampla), o tema "diversidade de legislações", levando em conta a enormidade de informações que os negociadores

internacionais precisam buscar para dar conta das legislações do país e de outros países.

O outro *expert* disse que a figura se justifica, em parte, porque ele e a maioria dos autores e profissionais da área advogam dentro das organizações que o profissional da área internacional deve ter, em termos de salário, nível de capacitação e nível hierárquico, uma posição diferenciada comparada com a dos profissionais que atuam no mercado nacional. Com essa figura 29 fica evidente o quanto o mercado internacional é mais complexo e exigente para se atuar do que o mercado nacional. Ele acrescenta que, se o jovem que quisesse entrar na área se olhasse e entendesse bem essa figura 29, talvez desistisse de entrar para a área com medo de sua complexidade (quando fala isso, dá um sorriso). Frederico, ao olhar com detalhes a figura 29, disse, em tom de brincadeira e com um sorriso: "Bem bolada isso aqui. Eu não sabia que era tão complexa" (FB). Voltando ao contexto, disse que, de fato, essa figura retrata bem a área de atuação do negociador internacional.

Outro ponto importante da atuação do negociador internacional que ficou evidente não apenas na Figura 29, mas também nesta tese, foi a necessidade de conhecerem línguas estrangeiras, tendo em vista o mercado onde atuaria, ou a língua inglesa de uma forma mais generalista para todos os mercados. A não fluência em língua inglesa e/ou outras línguas trata-se, portanto, de uma barreira concreta de atuação como negociador internacional para quem não as dominava. Isso se mantém e ainda é muito presente até a atualidade.

Convém, no entanto, enfatizar que o uso de sistemas tecnológicos remotos, como o e-mail e outras ferramentas de comunicação, que não exigem respostas instantâneas (que antes somente eram possíveis para quem tinha domínio da língua), aliados ao uso de tradutores *online*, de sites em várias versões de línguas, passaram a permitir, mesmo que de uma forma precária, que quem não tivesse fluência total em língua estrangeira também se comunicasse com o exterior e fizesse algumas negociações pontuais, sobretudo se o outro lado, ao entender que estava se comunicando com estrangeiros, tivesse certa tolerância com as dificuldades de comunicação presentes nesses casos.

O ano de 2017 é marcado como o ano que causará uma nova revolução nesse sentido, porque está sendo introduzida no mercado uma nova tecnologia, que já existia, mas só agora viabilizou sua comercialização graças aos avanços e às melhorias das tecnologias dos aparelhos móveis, que estão com mais capacidade e um tamanho menor. É uma tecnologia da informação e da comunicação que permitirá as pessoas conversarem umas com as outras em seu idioma nativo, e o outro lado já ouvir o que foi falado em seu idioma nativo. Para isso, utilizará uma nova tecnologia que já está sendo comercializada mediante reserva para entrega futura e lançada pela *startup* americana chamada Waverly Labs, e se chama "*Pilot Translating Earpiece*", um tradutor simultâneo auricular.

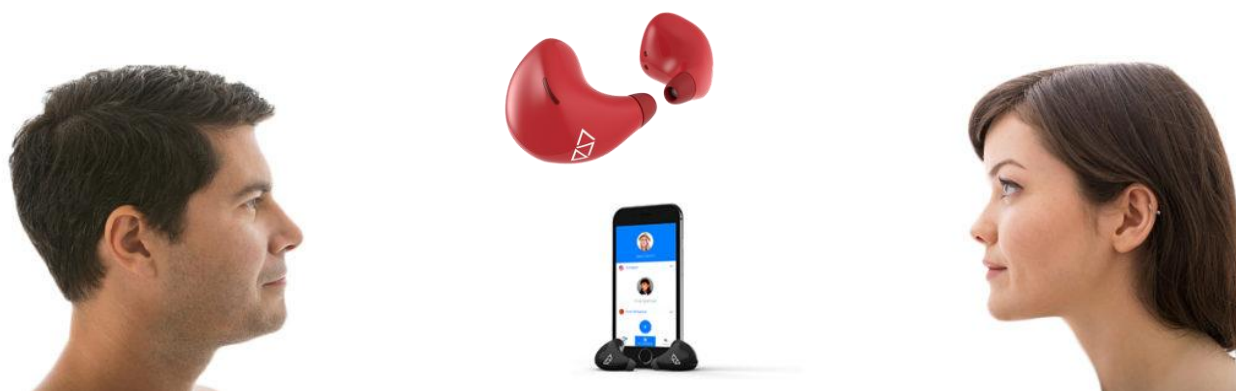
Esse tradutor simultâneo de voz está programado, inicialmente, para 15 idiomas, inclusive o português. A tendência é de que brevemente esteja apto para mais línguas. A promessa é de ser um fone de ouvido ousado, que faz tradução em tempo real e promete colocar pessoas de línguas diferentes para conversarem em tempo real. Exige apenas o fone de ouvido, que funciona por um *bluetooth* e um *smartphone*, em ambientes que não tenham internet disponível. O "*Pilot* funciona em parceria com um *app*. O *smartphone*, provavelmente, faz a tradução do que o fone capta e envia o áudio na língua nativa da pessoa de volta" (EXAME.COM, 2016). Essa nova tecnologia chega ao mercado pelo preço inicial de 299 dólares, com desconto inicial, que reduz seu valor para 249 dólares e a promessa de entrega das primeiras unidades é na metade do ano de 2017.

Isso confirma o que Prahalad e Hamel (2005, p.30) afirmavam sobre as mudanças tecnológicas que ocorriam nessa área e seriam de toda a natureza. Isso incluiria "a tradução mecânica - dispositivos eletrônicos traduzirão simultaneamente conversas entre pessoas que falam línguas diferentes".

Evidentemente, por mais que as tecnologias sejam eficientes, não substituem o papel do ser humano, apenas aperfeiçoam suas atividades. Essa nova tecnologia, apresentada na Figura 30, ajudará muito os negociadores internacionais eliminando eventuais barreiras, que podem ser resolvidas quando traduzidas para a língua nativa. Todavia essa tecnologia não descartará a importância de o negociador saber fluentemente línguas estrangeiras, especialmente as principais línguas dos negócios

internacionais, porque, mesmo que a tecnologia permita a tradução simultânea com qualidade, existem sempre alguns aspectos culturais, técnicos ou específicos envolvidos que nem sempre esses tradutores estão preparados para dar conta.

Figura 30 - Lógica de funcionamento da nova tecnologia do tradutor simultâneo de conversação de línguas estrangeiras



Fonte: Adaptado de Waverly Labs (2017)

Assim como os tradutores *online* não conseguiram substituir o papel do profissional tradutor e intérprete, possivelmente não substituirão a importância da fluência em línguas estrangeiras. Mas não se pode negar que se trata de uma nova tecnologia revolucionária e que poderá ser muito útil, pois potencializará a competência dos negociadores em alguns sentidos. Mais uma vez, fica evidente que, em se tratando de negociadores internacionais, as novas tecnologias (TICs/TDIs) nunca são vistas como empecilhos, mas como oportunidades, portanto, não desempenham um papel secundário.

Imagina-se que muitos profissionais que conhecem bem a área de Negociação Internacional, mas lhe faltava segurança em um item importante da competência para o negociador - a fluência em determinada língua estrangeira- a falta de segurança para falar, o constrangimento de não conseguir terminar uma negociação por "falta de vocabulário em língua estrangeira" agora passam a ter um suporte ou apoio para lhe dar essa segurança maior. Levam junto esse tradutor, e se tiverem alguma dificuldade, podem utilizá-lo. Com o tempo, desenvolvem as habilidades que lhe faltam, passam a ter segurança e até dispensar esse suporte.

A informação sobre esse novo software de tradução simultânea foi apresentada aos *experts* para ouvi-los a respeito. Ambos o acharam relevante e revolucionário, mas enfatizaram que ele não substitui a fluência em uma língua estrangeira conhecida de ambos os lados que irão negociar. Lembram que muitas traduções são diretas e geram significações distintas do que se quis dizer. Segundo os *experts*, esse tipo de *software* ajudará, especialmente, a quem viajar a turismo ou ao negociador que viaja para vários países e, nem sempre, encontra pessoas que falam línguas estrangeiras para lhes dar informações. Falam em locais em que, por exemplo, inglês não tem muitos praticantes. Também pode servir como ajuda para esclarecer significados que em certa língua estrangeira não está conseguindo se fazer entender. Portanto, é mais uma ferramenta útil, que vem agregar e melhorar a competência de atuação sem retirar a importância de o profissional saber outras línguas.

Outra proposição importante é de que os negociadores internacionais, baseados no que a pesquisa teórica e na de campo demonstraram, são profissionais competentes em informação, porque, de modo geral, as médias obtidas foram significativas e geraram *gaps* de significância pequena, com uma parte dos negociadores que atingiram níveis desejados e até plenos de excelência em categorias do modelo de Bruce (1997) de competente em informação.

Na parte mais relevante do modelo de Bruce (1997), que inclui as categorias 5 (Concepção da construção do conhecimento), 6 (Concepção da expansão do conhecimento) e 7 (Concepção da sabedoria), porque tratam, respectivamente:

- da base de conhecimento (categoria 5), formada e adquirida graças à busca, ao processamento e ao armazenamento de informação feitos nas categorias 1 a 4 (Concepção da tecnologia da informação; de fontes de informação; do processo de informação; e do controle da informação);
- da capacidade de transformar informação e conhecimento em novas ideias e novos conhecimentos (categoria 6);
- da capacidade de usar esse conhecimento com sabedoria (categoria 7), de modo ético e responsável, compartilhando com outros para que mais pessoas ganhem com isso e se devolva na sociedade um pouco do que o indivíduo adquiriu.

É exatamente nessas últimas categorias que os negociadores internacionais conseguiram os melhores resultados e os menores *gaps*.

Essa profissão, por ser relativamente nova em termos de Brasil, com cursos mais voltados para a área implantados nas últimas três décadas, e por não ser regulamentada por lei e conselhos, ainda carece de algumas uniformizações, e sua formação em termos de ensino superior ainda tem muito a crescer e a melhorar. Os próprios cursos devem e tendem a ser aprimorados. Apesar de tudo isso, a maioria dos negociadores de que o Brasil já dispõe é de profissionais que se prepararam bem para estar onde estão, portanto podem ser considerados competentes em informação. Isso foi confirmado nesta tese.

Tendo como parâmetro a formação média dos atuais negociadores internacionais brasileiros que atuam com desenvoltura no mercado, conforme os dados pesquisados nesta tese, traçou-se um esboço de temas que podem contemplar cursos que visem formar negociadores internacionais. Esses cursos foram apontados pelos pesquisadores como muito relevantes para a formação de sua base de conhecimento na subcategoria A (Construção da base de conhecimento) da Categoria 5 (Concepção da construção do conhecimento). O parâmetro de temas leva em conta o desempenho de cada assunto, baseado no que foi apurado no primeiro indicador da mesma subcategoria, com base nas médias e nos *gaps* gerados. A seguir, o quadro 17 traz os conteúdos relevantes para cursos de formação de negociadores internacionais.

Para isso, dividiram-se os *gaps* gerados em três níveis, sendo que o primeiro abarca do *gap* 0 ao 2, ou seja, envolve as áreas em que os negociadores demonstraram ter a melhor base de conhecimento formada (competência plena, excelente e muito boa). Essas áreas foram colocadas no primeiro nível, que se chama de Conhecimentos da Formação Básica Profissional. No segundo nível, ficaram os itens que geraram um *gap* de 2,01 até 4 (competência boa e regular), chamado de Conhecimentos de Formação Complementar. E os que geraram *gap* acima de 4 foram colocados no terceiro nível e chamados de conhecimentos específicos ou optativos aplicados a casos pontuais em que esse conhecimento é relevante.

Como a maioria dos negociadores que participaram da pesquisa admitiram que atuam especialmente no Comércio Exterior, esse curso tende a um viés para essa área,

embora uma grande parte das recomendações do Quadro 17 se apliquem a todas as atividades em que atuam os negociadores internacionais.

Quadro 17 - Conteúdos relevantes para cursos de formação de negociadores internacionais

Base de conhecimento (Conteúdos)	Baseado na base de conhecimento (temas a contemplar)	Opinião dos experts
Formação de conhecimento o básico profissional (escala gap até 2)	- Língua Inglesa aplicada: redação, comunicação (fluência) e expressão - Comércio exterior de produtos ou serviços: procedimentos técnicos de exportação e importação, logística, câmbio e afins - Negociações e suas aplicações na área internacional - Cultura: diversidade e diferenças internacionais - Ética e suas aplicações na área internacional - Língua nativa do negociador (nesse caso, a portuguesa): redação, comunicação e expressão	EK: Concorda. Diz ser evidente o Inglês é fundamental. A língua mãe (nativa) é importante por que precisa se comunicar na organização e com outros atores locais FB: Concordou.
Formação de conhecimento o complementar (escala gap entre 2,01 e 4)	- Língua Espanhola aplicada: redação, comunicação (fluência) e expressão - Direito e Legislações aduaneiras com suas aplicações na área internacional - Marketing e suas aplicações na área internacional - Gestão e suas aplicações na área internacional - Economia e suas aplicações na área internacional - Contabilidade e suas aplicações na área internacional - Matemática e estatística e suas aplicações na área internacional - Relações Internacionais e geopolítica - Pesquisa aplicada à área internacional - Tecnologias, TICs/TDIs aplicadas ao seu uso na área internacional - Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional - Conteúdos interdisciplinares e suas aplicações na área internacional	EK: Concorda. Sugeriu incluir legislações aduaneiras junto com o Direito. FB: Concordou.
Formação de conhecimento os específicos ou optativos (escala gap acima de 4)	- Língua francesa aplicada - Língua chinesa aplicada (mandarim) - Outras línguas aplicadas (alemão, italiano, árabe e/ou línguas nativas do país em que atuará mais intensamente) - Turismo e suas aplicações na área internacional - Outras áreas/temas (Finanças, Ambiental, Logística, Direito Tributário Comparado, conhecimentos técnicos sobre o setor onde atuará etc.)	EK: Concordou FB: Concordou, sugeriu também o árabe e/ou as línguas nativas do país que atuará mais intensamente e conhecimentos técnico sobre o setor que atuará mais intensamente. Diz que num futuro próximo, também o mandarim será cada vez mais necessário.

Fonte: Elaboração própria (2017)

Evidentemente que, caso o curso tenha outra especificidade em particular, conhecimentos que são complementares ou optativos/específicos pode se tornar obrigatórios. Por exemplo, se a área de formação volta-se para a diplomacia, o tema Relações Internacionais automaticamente ganhará *status* de formação profissional básica. O mesmo aconteceria com o tema turismo se o curso fosse direcionado para Negociações Internacionais na área do turismo. Outro exemplo pode ser se o foco do curso for o de formar negociadores para atuarem na América Latina, a língua espanhola ganhará *status* de formação profissional básica, e assim por diante.

O próximo passo desta tese consistiu em propor um modelo de Competência em Informação para os negociadores internacionais com quatro dimensões. Esse modelo levou em conta as reflexões feitas a partir dos resultados da presente pesquisa e dos construtos dos autores estudados, especialmente o modelo de Bruce (1997).

Na Dimensão 1 do modelo de Competência em Informação, proposto para os negociadores internacionais, inclui-se a Formação de Base Pessoal do Conhecimento. Essa primeira dimensão de formação básica se consegue por meio da interação com outras pessoas, da busca pessoal, fazendo cursos, treinamentos e outros meios de aprendizagem. Por isso o próprio negociador que sai da sociedade receberá dessa sociedade informações, conhecimentos, influências e valores que influem em sua conduta e na formação de sua base. Ajudarão muito, nesse sentido, dois pilares oriundos dessa sociedade: (1) o conhecimento social já acumulado (que se aprende na escola ou que está disponível a todos) e que é compartilhado e (2) o mercado, que indica o que o profissional precisa saber, as tendências, as necessidades de atuar, o que falta, que conhecimento e informação farão a diferença e em que espaço a pessoa poderá atuar, a depender da Competência em Informação que desenvolverá.

Esse conhecimento pode ser adquirido por meio do método tradicional, nas instituições de ensino, fazendo cursos graduação, pós-graduação, extensão e afins; ou aprendendo com outras pessoas que já sabem (relação mestre-discípulo), na prática, observando como se faz, ouvindo explicações ou por iniciativa própria, pesquisando, buscando e estudando.

Mas, considerando que se vive na atual Sociedade da Informação, em que cada vez chegam mais jovens ao mercado que são considerados nativos digitais, é pertinente admitir que aprenderão a usar as tecnologias da informação concomitantemente (ou até antes) de formar sua base pessoal de conhecimento. Mas essa base está colocada antes, pois ela é mais relevante do que a tecnologia em si, pensando na perspectiva profissional e intelectual do indivíduo. Ou seja, apesar de todos os méritos que a tecnologia tem, ela segue sendo o meio e a ferramenta para se chegar à informação e ao conhecimento, e não, o contrário. Por essa razão, a Dimensão 2, que envolve o acesso e o uso de tecnologias, está assentada na base pessoal de conhecimento, e não estão isoladas, mas interligadas e interagem e se complementam. O mesmo vale para as outras dimensões.

A Dimensão 3 trata da competência em acessar e usar as informações. Nesse sentido, envolve questões de percepção de necessidade de alguma informação por parte do negociador, a identificação do que precisa e a deflagração da busca em fontes adequadas. Pode envolver desde a pesquisa, para ajudar a ampliar seu conhecimento pessoal, até a pesquisa de mercado ou de marketing. Posteriormente, envolve a habilidade de saber selecionar e descartar os excessos e saber analisar as informações, usá-las da forma adequada e no momento certo e encontrar formas mais práticas de armazená-las.

No Quadro 18, apresentamos as dimensões, as subdimensões e os Indicadores sugeridos para o modelo proposto.

Quadro 18 - Detalhamento do Modelo de Competência em Informação proposto para os negociadores internacionais

Dimensões	Subdimensões	Indicadores
1 Formação de base pessoal de conhecimento	A) Conhecimentos para a formação da base	- Conhecimentos Básicos Profissionais: Práticas Operacionais da Área principal de atuação como comércio exterior de bens e serviços; Conhecimento Multilíngüístico/línguas estrangeiras aplicadas (primeiramente o Inglês, depois outras); Técnicas e Táticas de Negociação Internacional e uso da Informação na negociação; Conhecimentos Interculturais e de diversidade, ética aplicada e uso da informação nesses ambientes. - Conhecimentos Complementares: Conteúdos de Gestão, Marketing, Economia, Contabilidade, Pesquisa Aplicada, Matemática e Estatística, Tecnologias (TICs/TDIs) Empreendedorismo, Direito e Legislações, todos aplicadas ao contexto internacional; Relações Internacionais e Geopolítica, Língua do país de origem. - Conhecimentos Específicos Agregativos: conhecimento do mercado, área ou setor que atuará; Línguas nativas dos países destino (que irá atuar) e; Conhecimentos Interdisciplinares.
	B) Formas de aquisição da base de conhecimento	- Interação com outras pessoas que sabem da área (relação mestre-discípulo). - Busca pessoal motivada e independente. - Fazer cursos de ensino superior e outras formas de aprendizagem.
2 Acesso e uso de tecnologias	A) TICs/TDIs	- Conhecer e saber usar TICs e TDIs relevantes a profissão estando inserido na Sociedade da Informação. - Conhecer e usar as TICs e TDIs para compartilhar informações e melhorar a performance profissional. - Conhecer e usar as TICs e TDIs que facilitam pesquisas a distância. - Conhecer e usar as TICs e TDIs que permitam negociar virtualmente.
	B) Tecnologias logísticas e de informação para viagens e transportes	- Conhecer e usar as Tecnologias Logísticas e de Informação para reduzir as viagens ao exterior. - Conhecer e usar as Tecnologias Logísticas e de Informação para agilizar o compartilhamento da informação. - Conhecer e usar as Tecnologias Logísticas e de Informação para tornar o deslocamento e acompanhamento das mercadorias de forma mais segura, ágil e que garanta cumprimento de prazos. - Conhecer e usar Tecnologias Logísticas e de Informação para tornar os serviços mais práticos, ágeis, de qualidade e garantir o cumprimento de prazos.
3 Acesso e Uso das Informações	A) Necessidade	- Saber que tipo de informação precisa buscar. - Automotivação para buscar as informações.
	B) Busca	- Saber onde localizar a informação e saber acessar as melhores fontes de informação. - Saber como pesquisar a informação da forma mais eficiente, onde ela estiver. - Saber quem sabe e pode acessar a informação quando não conseguir buscar por conta própria. - Não buscar informações de forma não ética.
	C) Uso	- Saber selecionar e descartar excessos de informações. - Saber interpretar e analisar as informações no contexto da diversidade cultural e linguística em termos de signos, significações e significados. - Saber usar a informação de modo adequado e no momento certo.

		- Não usar informações conseguidas de forma não-ética. - Saber arquivar as informações por meios eletrônicos para agilizar futuras buscas. - Saber arquivar as informações por meios combinados (eletrônico, cognitivo e físico) para ampliar a segurança e os meios de acesso.
4 Interação e retorno social com sabedoria	A) Eterno Aprendiz	- Ter automotivação para a aprendizagem e melhoria contínua (<i>life long learning</i>). - Ter humildade para admitir que sempre pode aprender e melhorar - Valorizar e buscar sempre aprender com os mais experientes (com mestres inspiradores). - Habilidade de ouvir tudo e a todos e depois saber selecionar as informações e conhecimentos úteis, descartando os excessos.
	B) Transformar Informações em Novos Conhecimentos	- Analisar criticamente tudo que acessa de informação transformando-a e assim incorporando-a em forma de novo conhecimento. - Ser um profissional da informação e não, apenas, usuário da informação. - Aprender com o exercitar da profissão e o uso da informação acumulando experiência e reutilizando-as. - Permanentemente buscar por novos conhecimentos, novas ideias, criações e inovações. - Negociar sempre focado na sua Competência em Informação.
	C) Socializar o que Sabe	- Ser colaborativo e não reter para si o que sabe de informações e conhecimentos, preferindo compartilhar. - Buscar sempre ensinar quem quer aprender (ser um bom mestre). - Registrar, explicitar e publicizar o que sabe em forma de escrita, gravações etc. - Socializar o conhecimento profissional e pessoal de modo a torná-lo coletivo e perpetuá-lo. - Garantir que seu conhecimento e suas informações sejam socializados para outros profissionais/pessoas.
	D) Interação e Retorno Social	- Seu conhecimento e sua informação devem tornar você uma pessoa melhor no trato com outras pessoas. - Incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento para o bem seu mas também de outras pessoas. - Ser ético, profissional e solidário nas negociações. - Focar na negociação ganha-ganha e usar a informação para garantir isso. - Entender o contexto e a cultura do outro lado adequando previamente as informações que usar e a postura que precisará ter. - Compreender e ficar atento às situações e aos contextos de diversidade que geram significações e significados diferenciados para a informação. - Valorizar as pessoas que lhe dão suporte familiar e profissional e que lhe permitem exercer a profissão com desenvoltura (família, equipe, chefes, colaboradores, subordinados, parceiros, colegas, amigos etc.), deixando-os sempre bem informados, cientes de tudo e reconhecendo o papel de cada um.

Fonte: Elaboração própria (2017)

Por fim, a Dimensão 4 envolve a interação e o retorno social com sabedoria, a transformação da informação em novos conhecimentos, a criação e a inovação. O negociador deve ser competente em informação e um profissional da informação, usar a Gestão da Informação e do Conhecimento não só para seu benefício, mas também de todos os envolvidos e da sociedade. Deve atuar sempre com profissionalismo ética, humildade, ter cuidado de aprender sempre, ser solidário e socializar com os outros o que sabe, para devolver à sociedade novos conhecimentos e transformar pessoas para se tornarem melhores; formar e preparar bem novos profissionais para nela atuar; usar a informação e o conhecimento para o bem das pessoas; adequar-se às realidades culturais diversas e usar bem a informação; valorizar o outro, tanto na perspectiva profissional, quanto na organizacional, familiar e dos demais contextos da sociedade.

O ideal é de que a lógica escalonada e sequencial das dimensões e das subdimensões seja observada e seguida nesse modelo, para que ele cumpra efetivamente seu papel de modelo de Competência em Informação.

Esse modelo foi apresentado aos *experts* (entrevistados), e eles o aprovaram por representar bem o que se deseja de um profissional competente em informação da área das Negociações Internacionais. Frederico chegou a perguntar se esse modelo era de algum lugar ou desenvolvido pelo autor. Foi explicitado que foi desenvolvido pelo autor, como proposta desta pesquisa e que, evidentemente, foi elaborado depois de: inúmeras leituras e reflexões, e observação de outros modelos e do resultado da presente pesquisa feita usando o modelo de Bruce (1997). Frederico disse que se trata de um "modelo bem 'bolado'. Isso é publicado depois? [...]. É muito interessante. Nunca vi nada parecido" (FB).

Assim, a proposta desse modelo dá um parâmetro para basear a atuação no mercado dos negociadores internacionais com Competência em Informação e permite estruturar programas formativos específicos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o ponto alto da Competência em Informação consiste em transformar informação em conhecimento e ter base de conhecimento, expandir e criar conhecimento e usá-lo de forma sábia em benefício dos outros, é imprescindível que a Gestão da Informação e a do Conhecimento, a área que trabalha aspectos de criação de condições adequadas para o conhecimento ser criado e compartilhado, tenham relação próxima com a Competência em Informação e vice-versa.

Como se vive em uma sociedade cada vez mais vinculada à informação e ao conhecimento, em que o uso da tecnologia tem crescido sobremaneira e tende a se intensificar cada vez mais, o profissional que atua no mercado, nessa perspectiva, tem que ser um trabalhador do conhecimento, e não, apenas, um usuário da informação. Esse ator também deverá ter Competência em Informação. Evidentemente os negociadores internacionais, pelo que já se mencionou nesta tese, estão inclusos nessa perspectiva.

Quanto ao objetivo geral desta tese - *de analisar as Competências em Informação aplicadas ao profissional negociador que atua nos mercados internacionais* - pode-se dizer que a presente pesquisa cumpriu o objetivo e os seus resultados confirmam que os negociadores internacionais pesquisados são competentes em informação. Para chegar a esse resultado utilizou-se o modelo de Bruce como base para o instrumento de coleta de dados e informações.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro buscava *caracterizar o perfil geral dos profissionais negociadores que atuam nos mercados internacionais*. A presente pesquisa apresentou essa caracterização com detalhes e, de forma sintética, pode-se dizer que esses profissionais negociadores internacionais brasileiros que atuam no mercado são, predominantemente, homens, com idades entre 25 e 40 anos, que trabalham há mais de cinco anos na área e cursaram uma pós-graduação, principalmente especialização ou MBA.

Quanto ao segundo objetivo específico que buscava *identificar as Competências em Informação aplicadas ao exercício da profissão de negociador internacional, com base na literatura pertinente*, pode-se especificar ao longo do trabalho que competências eram relevantes e inclusive levando em conta a gama de opções de modelos existentes, optou-se pelo modelo de Bruce (1997) para verificar

a competência em informação dos negociadores, e que se mostrou uma escolha acertada. Relevante ressaltar que os *experts* que foram entrevistados nesta pesquisa concordaram que o modelo de Bruce (1997) foi adequado para se verificar Competência em Informação. Os *experts* avaliaram como relevante todo o modelo e todas as suas categorias, pois não descartaram nenhuma subcategoria ou indicador apresentado. Nesse caso, o referido modelo foi adaptado para os negociadores internacionais e percebe-se que ele pode ser adaptado para qualquer outra profissão. Portanto, foi acertada a escolha do modelo de Bruce (1997) para esta pesquisa.

Já o terceiro objetivo específico - *de conhecer as Competências em Informação dos negociadores internacionais em atuação* - isso foi possível e chegou-se à conclusão de que os sujeitos investigados apresentaram muito boa Competência em Informação; Demonstraram ter conhecimento em TICs/TDIs, o que é um diferencial relevante para ser competente, segundo a categoria 1 de Bruce (1997). Além disso, a maioria sabe encontrar e usar fontes de informação. Esse é um desempenho relevante, levando em conta a categoria 2 de Bruce (1997). Deflagram processos de busca com grande desenvoltura, demonstrando competência conforme a categoria 3 de Bruce (1997). Para armazenagem, preferem os meios eletrônicos ou combinados (eletrônicos e não eletrônicos), o que confirma a competência, conforme a categoria 4 de Bruce (1997). Também têm uma boa base de conhecimento na área em que atuam, fazem análise crítica da informação e transformam-na em conhecimento, confirmando a competência na categoria 5 de Bruce (1997). Expandem o conhecimento com novas ideias e criatividade e transformam a informação, confirmando, assim, competência na categoria 6 de Bruce (1997). Usam sabiamente a informação e o conhecimento em benefício próprio e de outros, impactando positivamente as pessoas envolvidas, o que confirma que têm competência na categoria 7 de Bruce (1997).

A maioria dos negociadores afirmaram que tiveram mestres inspiradores em sua profissão que os fizeram aprender e atuar na área e devolvem para a sociedade a mesma gentileza que receberam, ou seja, ensinam e inspiram outras pessoas que queiram atuar na área (discípulos) para que aprendam e consigam atuar com competência.

Ainda baseado na pesquisa, no que diz respeito à média geral de todo o Modelo de Competência em Informação utilizado (BRUCE, 1997), ao agregar as

sete categorias, em termos de *gap* (lacunas), pode-se dizer que os negociadores pesquisados tiveram uma competência muito boa (5,5), pois o *gap* geral foi de apenas 1,5 em uma escala de até 7.

Inclusive, na maioria dos indicadores, sugeriram como valores "aceitáveis" de competência sugerida pelos *experts* números muito próximos do máximo da escala, ou seja, perto da excelência ou da perfeição. É importante ressaltar que os negociadores são pessoas que, por serem humanas, mesmo que sejam profissionais e dedicados, nem sempre conseguirão atingir a perfeição em tudo o que fazem o tempo todo. Ao estabelecer um valor aceitável ou desejável, flexibilizou-se esse rigor que está vinculado à perfeição para tudo, o tempo todo. Mesmo assim, constatou-se que o aceitável ou desejável estabelecido ficou igualmente elevado e próximo da "perfeição". Isso denota, em primeiro lugar, a seriedade, o rigor e a relevância que os *experts* deram aos indicadores presentes no modelo de Competência em Informação de Bruce (1997) e, em segundo lugar, que a profissão de negociadores internacionais exige de seus profissionais alta performance para quem nele quer atuar.

Apenas algumas pequenas diferenças foram observadas, como, por exemplo, a grande importância dada atualmente para o uso das TICs/TDIs, inclusive para a formação da base de conhecimento, sua expansão e seu uso com sabedoria, as quais não são mais periféricas nem nessas questões, como considerado no modelo original utilizado. Isso é perfeitamente explicável, levando em conta o grande avanço que tiveram as tecnologias em opções e formas de uso, desde que o modelo foi proposto (1997) até a atualidade. Mas isso não invalida, de forma alguma, a importância do modelo, até porque a autora não descarta o papel das tecnologias.

Outro aspecto relevante foi que os negociadores atuais estão abandonando o controle físico dos documentos e preferindo o controle eletrônico. Enquanto isso, o modelo defende as duas formas (físico e eletrônico) e a forma combinada. Novamente, aparece, aqui, uma realidade atual distinta do que se tinha há 20 anos, sobretudo porque, atualmente, é muito fácil digitalizar documentos, logo, é natural que o arquivamento e o controle físico não sejam mais tão intensos como eram no passado. Todavia, nesse item, os *experts* defendem o modelo de Bruce (1997) e não concordam com o fim do controle físico em se tratando de documentos de Negociações Internacionais. Eles são mais favoráveis ao controle físico aliado ao controle eletrônico, que se chama de controle combinado, e não, apenas, o

puramente eletrônico. Dizem que abandonar os controles físicos na atividade de negociador internacional é muito arriscado, tendo em vista, por exemplo, que a Receita Federal pode pedir tais documentos físicos até cinco anos depois do processo ocorrido. Mas admitem que a tendência realmente é de o controle "por papel" (físico) desaparecer no futuro.

Ficou evidente que a necessidade, a busca e o uso da informação, tanto para a formação da base de conhecimento pessoal e coletiva quanto para a atuação profissional continuam imprescindíveis para todo profissional que tem no conhecimento sua base de atuação, e na informação, seu principal recurso (insumo). Certamente, os negociadores internacionais estão incluídos nessa lógica de atuação.

O estudo revelou, ainda, que o uso da tecnologia para facilitar a atuação profissional e melhorar o acesso e o uso da informação, a aprendizagem por toda a vida, a criação e a expansão do conhecimento por meio da interação e o compartilhamento e a prática gerada pela experiência acontecem de forma concomitante e permanente. Nesse contexto, o uso sábio da informação e do conhecimento exige que a pessoa seja capaz de preservar valores morais e éticos, o senso de coletivo e de convivência em solidariedade. Isso está de acordo com o foco da negociação ganha-ganha e com a ideia de socializar e compartilhar com outras pessoas o que se sabe de forma que os envolvidos cresçam juntos, e a sociedade, como um todo, ganhe com essa competência pessoal desenvolvida e agora difundida. Os negociadores, baseados na pesquisa, demonstraram que já executam essa lógica de Competência em Informação. Portanto, um profissional é completamente competente em informação quando chega ao estágio em que devolve para a sociedade o que aprendeu de forma melhorada e ampliada. Ou seja, devolve mais do que dela recebeu, compartilhando o que sabe e formando pessoas e profissionais melhores.

O quarto objetivo específico visava *propor um modelo de Competência em Informação aos negociadores internacionais baseadas na literatura e na expertise de atuação*. Isso foi feito com êxito nesta tese. Com base na fundamentação teórica e nos resultados da pesquisa, construí-se uma proposta de modelo apresentada na seção 7 desta tese, que destaca quais são as competências em informação necessárias para a atuação profissional dos negociadores em mercados internacionais, e elaborou-se um quadro com os conteúdos considerados relevantes

para novos cursos ou revisão de cursos atuais que trabalhem a formação de profissionais negociadores internacionais, levando em conta o conhecimento base para poderem atuar com competência no mercado.

Ainda quanto ao modelo de Competência em Informação proposto, considerando que o de Bruce (1997) é adequado para verificar a Competência em Informação, a proposta tem alguns pontos que se inspiram nessa autora e em outros que avançam no sentido de criar um modelo adaptado para as Competências em Informação aplicado ao profissional negociador internacional. Para isso, também considera o que foi observado na pesquisa de campo e na pesquisa teórica deste trabalho, incluindo questões da Competência em Informação, de trabalhadores do conhecimento, de Gestão da Informação e do Conhecimento e de negociação e negociadores internacionais e que se mostraram pertinentes para o novo modelo proposto. O modelo também leva em conta aspectos ligados à complexidade da área em que atua o negociador internacional e que já foi discutido anteriormente.

O modelo de Competência em Informação proposto tem quatro dimensões. A Dimensão 1 - "Formação de base pessoal do conhecimento" - tem duas subdimensões, a saber: "Conhecimentos para a formação da base" e "Formas de aquisição da base de conhecimento". A Dimensão 2 - "Acesso e uso de tecnologias"- também tem duas subdimensões: "TICs/TDIs" e "Tecnologias logísticas e de informação para viagens e transportes". A Dimensão 3 - "Acesso e uso das informações" - tem três subdimensões: "Necessidade", "Busca" e "Uso". E finalmente, a Dimensão 4 - "Interação e retorno social com sabedoria" - tem quatro subdimensões: "Eterno Aprendiz", "Transformar Informações em Novos Conhecimentos", "Socializar o que Sabe" e "Interação e Retorno Social". Para cada subdimensão, foram propostos os indicadores pertinentes. Esse modelo não é fechado, e a depender da área em que seja aplicado, pode e deve ter seus indicadores adaptados à realidade daquela área. Vale o mesmo se ele for imaginado para avaliar outras profissões.

Por essa razão, com o que foi proposto, espera-se deixar uma contribuição para os negociadores internacionais e para quem é desafiado a pensar sobre a formação desses profissionais, poderem ter mais subsídios para refletirem sobre a Competência em Informação nessa profissão. Espera-se, ainda, garantir que haja no mercado, cada vez mais, negociadores competentes em informação e assim essa profissão se destaque ainda mais.

Nessa perspectiva de competência está atrelado a necessidade e recomendação de que o profissional negociador internacional seja ético, mediador dinâmico e pró-ativo para negociar em contextos internacionais e multiculturais, fluente em língua estrangeira, tenha base de conhecimento consolidada, adepto de TICs/TDIs e trabalhador do conhecimento competente em informação para atuar na Sociedade da Informação. Assim, visando contribuir para a formação de negociadores internacionais cada vez mais competentes, deixou-se também, como sugestão, temas relativos à área para que sejam incluídos e trabalhados nos cursos de formação desses profissionais.

Baseado nos resultados, concluiu-se que, na Sociedade da Informação, qualquer profissão que tem na informação seu principal recurso e estratégia e que, para atuar utiliza intensamente as TICs/TDIs como ferramenta, precisa ser um trabalhador do conhecimento e ser competente em informação. Como a atuação do negociador internacional tem essas características, ele não pode se limitar a ser um usuário da informação e sim, ser um trabalhador do conhecimento com Competência em Informação.

Quanto às limitações do estudo, sabe-se que, em uma tese, não se consegue desenvolver e cobrir todas as questões atinentes a uma área de forma completa. As limitações físicas e de tempo obrigam o pesquisador a fazer recortes (delimitações) de abrangência da pesquisa e de período de execução da coleta. Quando a pesquisa é aplicada e de campo, normalmente, surgem algumas dificuldades de agentes potenciais que não se sensibilizam com os apelos para participar da pesquisa, respondendo aos questionários, e de entidades que poderiam ajudar divulgando as pesquisas acadêmicas para o público potencial que está ao seu alcance e convidá-lo para participar, mas não o fazem. Contatos dos cadastros que estavam desatualizados também dificultaram, pois e-mails enviados muitas vezes retornavam como não entregues. Porém, apesar dessas dificuldades, esta pesquisa teve uma amostragem significativa, o que trouxe dados e informações relevantes que possibilitaram as análises.

Para novos estudos, sugere-se que esse modelo proposto seja testado em novas pesquisas na área, que se transformem os indicadores propostos em perguntas e sejam aplicados para negociadores dos mesmos e de outros estados (regiões) brasileiras ou de outros países. Também pode ser aplicado levando em conta outros perfis, como negociadores nativos digitais, dentre outros. Pode ser feito

pesquisa entrevistando negociadores internacionais jovens que sejam nativos digitais, visando verificar se teriam diferenças significativas com o que pensam os *experts* com décadas de atuação.

O modelo proposto também pode ser aplicado em outras atividades e outras profissões em que a atuação exija Competência em Informação. Nesse caso, os indicadores devem ser adaptados ou, até, substituídos.

Deseja-se que esta tese contribua para que a Ciência da Informação seja ainda mais reconhecida por outras áreas, fique evidente a importância da Ciência ser também interdisciplinar e aplicada a diversos contextos e assim se amplie ainda mais a área de atuação da própria Ciência da Informação. Também se deseja que esta tese provoque novas pesquisas e estudos na área e um despertar da profissão da profissão do negociador internacional.

Pode-se dizer que a pesquisa cumpriu seus propósitos e objetivos e que o modelo proposto e as questões defendidas foram sobremaneira relevantes, no sentido de garantir que a informação e o conhecimento sejam incorporados pelos profissionais formados ou em formação, formem bases de conhecimento, expandam-se, transformem-se em novos conhecimentos e em novas ideias e transformem pessoas para melhor, por meio do compartilhamento da informação, da socialização e da colaboração, usando sempre a informação com ética para o bem maior.

REFERÊNCIAS

- ACRL - Association of College & Research Library. **Information literacy competency standards for higher education**. <http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency>. Acesso em: 09 maio 2016.
- ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Revista Perspectiva em Ciência da Informação**. v.14, n.1, p.170-191, jan./abr., 2009.
- ALMEIDA JR., O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesq. Bras. Ci. Inf.**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 89-103, jan./dez.2009. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_9aa58ba510_0007871.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento em organizações brasileiras: proposta de mapeamento conceitual integrativo. ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 6. **Anais...**, 2005 - Florianópolis, SC. (GT 4: Gestão de Unidades de Informação)
- ALVES, F. M. M.; ALCARÁ, A. R. Modelos e experiências de Competência em Informação em contexto universitário. **Encontros Bibli**, v. 19, n.41, p.83-104, set./dez., 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n41p83/28291>>. Acesso em: 02 mai. 2016.
- AMA, American Marketing Association. Disponível em: <<https://www.ama.org>>. Acesso em 29 jun. 2016.
- ARAÚJO, C. A. Á. Correntes teóricas da Ciência da Informação. **Revista Ciência da Informação**. v. 38, n.3 p. 192-204. Brasília: set./dez., 2009.
- _____. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014. Disponível em <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 28 set. 2015.
- ARTIGAS, C. M. T, et al. *La formación basada en competencias y la elaboración de los planes docentes de las asignaturas*. In: ARTIGAS, C. M. T; TOBÓN, S. T. (Coord.) **El diseño del plan docente en Información y Documentación acorde el Espacio Europeo de Educación Superior: un enfoque por competencias**. Madrid: FCD/ Universidad Complutense de Madrid, 2006. (Cap. I), p. 9-46. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/8718/1/MANUAL.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.
- ASCES-UNITA. **Graduação: Relações Internacionais**. Disponível em: <http://asc.es.edu.br/?p=ensino_curso&idcurso=7>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma Psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & informação**, Londrina, v. 3, n. especial, p. 1-25, 2008.

Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1843/1556>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BATISTA, A. H. **O perfil do profissional de sucesso do mundo moderno**. E-book, 2004. Disponível em: <<http://www.andersonhernandes.com.br/wp-content/uploads/2011/12/perfil.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

BEHRENDTS, F. L. **Comércio exterior**. 8. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

BEIRA, E. **Michael Polanyi (1959): O estudo do homem**. "Working papers": Mercados e negócios: dinâmicas e estratégia - WP 90 (2009), outubro 2009. Escola de Engenharia, Universidade do Minho, MIT Portugal. Disponível em: <<http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/wps/WP90estudodohomem.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.

BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à Gestão da Informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da Competência em Informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.2, n.2, p.78-89, dez. 2006.

_____. FERES, G. G. Competência em Informação: um diferencial da qualidade em publicações científicas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. Nova Série, São Paulo, v.5, n.1/2, p. 70-83, jan./dez. 2009.

_____. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.7, n.1, p. 58-73, jan./jun. 2011.

_____.; SANTOS, C. A. dos; ALMEIDA Jr., O. F. A Competência em Informação e sua avaliação sob a ótica da mediação da informação: reflexões e aproximações teóricas. **Informação & Informação**. Londrina, v. 19, n. 2, p. 60 - 77, maio./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em 20 out. 2015.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. 10. ed. Tradução de João Ferreira de Almeida. Vila Hamburguesa (SP): King's Cross Publicações, 2010.

BIERMAN, H. S.; FERNANDEZ, L. **Teoria dos jogos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BROOKES, B. C. *The foundations of information science*. **Journal of Information Science**, Amsterdã, v. 2, n. 3/4, p. 125-133, 1980.

BROWN, J.S; GRAY, E. S. *The people are the Company*: How to build your company around your people. **Fast Company**, 31.10.1995. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/26238/people-are-company>>. Acesso em 25 out. 2017.

BRUCE, C. S. **Seven faces of information literacy**. Adelaide: Aslib, 1997

_____. *Las siete caras de la alfabetización en información en la enseñanza superior*. **Anales de Documentación**. N. 6, 2003, p. 289-294. Universidad de Murcia. Espinardo, España. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63500619>>. Acesso em: 13 set. 2016.

_____. **Seven faces of information literacy in higher education**. Disponível em: <<http://www.christinebruce.com.au/informed-learning/seven-faces-of-information-literacy-in-higher-education/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

BRUSAMOLIN, V. **A inserção do discurso narrativo no ciclo informacional e seu impacto na aprendizagem organizacional**. Brasília: UnB, 2011. (tese de Doutorado). 312f. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9203/1/2011_ValerioBrusamolin.pdf>. Acesso em: 07 de set. 2015.

_____. Narrativas de histórias na aprendizagem organizacional. In: **IX Enancib**. São Paulo: 2008. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3055/2181>. Acesso em: 07 Set. 2015.

BUCKLAND, M. K. *Information as thing*. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: <<http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>>. Acesso em: 29 jul. 2015.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALDERÓN REHECHO, A. **Informe APEI sobre alfabetización informacional**. 2010. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/14972/1/Informeapeialfin.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2016.

CAMPELLO, B. S. O movimento da Competência em Informação: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: <http://www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 11 abr. 2014.

CAREGNATO, S.E. O desenvolvimento de habilidades informacionais: o papel das bibliotecas universitárias no contexto da informação digital em rede. **Revista de Biblioteconomia & Comunicação**, Porto Alegre, v.8, p. 47-55, jan./dez. 2000.

CARMO, H.; FERREIRA, M. M. **Metodologia da Investigação**, Lisboa, Universidade Aberta, 1998. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39595889/MIC-Carmo_e_Ferreira.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474912122&Signature=cVGDjWLS42cHWXIJNGQ87EAxA84%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_da_Investigacao.pdf>. Acesso em: 26 set. 2016.

CARNEVALE, P. J.; DREU, C. K. W. Motive: The negotiator's raison d'être. In: THOMPSON, L. L. **Negotiation theory and research**. New York: Psychology Press, 2006, p.55-76 (Cap.4). Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=oxOLBQAAQBAJ&pg=PA61&lpg=PA61&dq=McClintock+e+Avermaet+\(1982\)&source=bl&ots=DCZ71fQl13&sig=xwKvXBX1JWQo3mowJAMxm5s4Un4&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwipy6XN-pvOAhWHD5AKHdY1Ce0Q6AEILzAC#v=onepage&q=McClintock%20e%20Avermaet%20\(1982\)&f=false](https://books.google.com.br/books?id=oxOLBQAAQBAJ&pg=PA61&lpg=PA61&dq=McClintock+e+Avermaet+(1982)&source=bl&ots=DCZ71fQl13&sig=xwKvXBX1JWQo3mowJAMxm5s4Un4&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwipy6XN-pvOAhWHD5AKHdY1Ce0Q6AEILzAC#v=onepage&q=McClintock%20e%20Avermaet%20(1982)&f=false)>. Acesso em: 30 jul. 2016.

CARNIER, L. R. **Marketing internacional para brasileiros**. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CARVALHO, R.; SOUZA, R. R.; LOUREIRO, R. Como implantar Gestão do Conhecimento. *In*: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UFCAR; SBGC, 2002.

CATTS, R.; LAU, J. **Towards information: literacy Indicators**. Paris: UNESCO, 2008. Disponível em: <[http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/wp08_InfoLit_en .pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/wp08_InfoLit_en.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2016.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. *In*.: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254. (cap.11).

CEFET-RJ. **Curso LEA-NI**. Disponível em: <<http://www.cefet-rj.br/index.php/bacharelado-em-linguas-estrangeiras-aplicadas-as-negociacoes-internacionais/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CERUTTI, E.; GIRAFFA, L. M. M. **Uma nova juventude chegou à universidade: e agora, professor?** Curitiba: CRV, 2015.

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

CONEGLIAN, A. L. O.; SANTOS, C. A.; CASARIN, H. C. S. Competência em Informação e sua avaliação. *In*.: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 255-275. Cap.12.

COSTA, F. J. **Marketing e sociedade**. João Pessoa: Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, 2014.

COSTA, M. D. ; KRUCKEN, L. Aplicações de mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial. *In*: **KM BRASIL 2004** - Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira, São Paulo, 2004.

COUTO-SOARES, M. L. **A estrutura do conhecimento tácito em Polanyi: um paradigma pós-crítico para a epistemologia?** Disponível em: <<http://mlag.up.pt/wp-content/uploads/2012/01/Conhecimento-T%C3%A1cito.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2015.

DAVIS, G. F. *Do theories of organizations progress?* **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, 2010, pp. 690-709.

DESCARTES, R. **Discurso do método**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

_____. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

_____. **Administração em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1996.

_____. **A nova era da Administração.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

DUARTE, E. N. Tendências temáticas do GT4 no Enancib 2011: rumo à gestão da inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 4-11, out. 2012.

_____; SANTOS, L. R. S.; FERREIRA, T. E. L. R. Aprendizagem organizacional: conceitos, teorias e práticas. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional.** João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. Capítulo 3 (p.79-114).

_____; LIRA, S. L.; LIRA, S. W. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional.** João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. Capítulo 8 (p.269-308).

_____; SANTOS, M. L. C. O conhecimento na administração estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2011.

_____; SILVA, A. K. A.; COSTA, S. Q. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas a unidades de informação. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr. 2007.

_____; SATUR, R. V.; LIRA, S. L.; SILVA, N. B. X.; LIMA, E. S. *Práxis de Gestão do Conhecimento no ambiente das organizações no escopo da Ciência da Informação.* Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 16. GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento. **Anais....** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas.** 173f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

_____. *Information literacy: princípios, filosofia e prática.* **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p. 23-35, 2003.

_____. Os faróis da sociedade de informação: uma análise crítica sobre a situação da Competência em Informação no Brasil. **Informação & Sociedade**. João Pessoa, v.18, n.2, p. 41-53, maio/ago. 2008.

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

EISENBERG, M. B. Information Literacy: Essential Skills for the Information Age. **Journal of Library & Information Technology**, V. 28, N. 2, March 2008, p. 39-47.

EXAME.COM. **Tecnologia:** fone de ouvido promete traduzir línguas em tempo real. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/fone-de-ouvido-promete-traduzir-linguas-em-tempo-real/>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. *In.*: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31. Cap.1.

FAORO, R. R; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 98-118, jan./jun. 2014.

FERREIRA, L. C. Gestão e uso da informação na produção científica. *In.*: DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A (Orgs.). **Múltiplas abordagens da Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto acadêmico da Ciência da Informação**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. e-book. p.52-68. Cap. 3.

FERREIRA, G. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: Atlas, 2008.

FIDELIS, J. R. F. ; BARBOSA, R. R. Competência informacional em comportamentos e valores fundamentais para a Gestão da Informação nas organizações. *In.*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMACAO, 14., 2013, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<http://enancib2013.ufsc.br/index.php/enancib2013/XIVenancib/paper/viewFile/474/354>>. Acesso em: 04 out. 2016.

FLORIANI, D. E. **A cultura nacional e as Negociações Internacionais**: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2002. (Dissertação de Mestrado) 156f.

FMI, Fundo Monetário Internacional. **World economic outlook: adjusting to lower commodity prices**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/text.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

FROTA, C.S.; PANTOJA, R. R.; SÉLLOS, L. **Teoria da criação do conhecimento organizacional - Nonaka e Takeuchi**. Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos - UFRJ: SEGRAC – NÚCLEO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS DA ENGENHARIA. Disponível em <http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria_da_Criacao_do_Conhecimento_Organizacional.pdf>. Acesso em: 24 de set. 2015.

GARCIA-LOMAS; O. L.; CHURRUCA, A. N. **Negociación internacional: estrategias y casos**. Madrid: Pirámide S.A., 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOICOECHEA, E. R. **Etnicidad, identidad, interculturalidad: teorías, conceptos y procesos de la relacinalidad grupal humana**. Madrid: Ed. Universitaria Ramón Areces, 2011.

GOREY, R. M; DOBAT, D. R. *Managing in the Knowledge Era. The Systems Thinker*. Vol. 7, No. 8. 1996. Pegasus Communications, Inc. Cambridge, MA. Disponível em: <<https://thesystemsthinker.com/wp-content/uploads/pdfs/070801E.pdf>>. Acesso em 10 set. 2015.

GRANDO, N. **Introdução à Gestão do Conhecimento nas organizações**. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/tag/esprial-do-conhecimento/>>. Acesso em: 02 set. 2015.

GRÖNROSS, C. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

_____. *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*. **Marketing Theory**, v. 6, n. 4, p. 395-417, 2006.

GUIA DO ESTUDANTE DA EDITORA ABRIL. **Comércio exterior**: o profissional de Comércio Exterior domina as técnicas e os métodos de compra e venda de produtos e serviços entre empresas e governos de diferentes países. (2016) Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/comercio-exterior/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

_____. **Graduação inovadora une línguas e Negociações Internacionais**. (2017) Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/graduacao-une-linguas-e-negociacoes-internacionais/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

GUTIÉRREZ, M. P. M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis**. Gijón (ES): Trea, 2008.

JAPIASSU, H. **Questões epistemológicas**. Rio de Janeiro: Imago, 1981.

HAIR JR. et al., **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HATSCHBACH, M. H. L. **Information Literacy**: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - UFRJ/ECO-MCT/IBICT, Rio de Janeiro.

_____; OLINTO, G. Competência em Informação: caminhos percorridos e novas trilhas -**Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.4, n.1, p. 20-34, jan./jun. 2008.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento**: desafios a aprender. São Carlos: Compacta, 2009.

IPE, M. *Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework*. **Human Resouce Development Review**. v.2, n.4, p.337-359, dez., 2003.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KOBASHI, N. Y.; TÁLAMO, M. F. G. M. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. **Transinformação**, Campinas, v. 15, edição especial, p. 7-21, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1458/1432>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

KOLTAY, T. The media and the literacies: media literacy, information literacy, digital literacy. **Media, Culture & Society**, v. 33, n. 2, p. 211-221, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial: conceito, estratégia e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson do Brasil, 2013.

_____; ARMONSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KRAEMER, C. G. **Frederico Luiz Behrends, modelo de gestão empresarial: consciência, coerência, conveniência e congruência**. Frederico Wesphalen: URI, 2008.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUHN, E. **Comércio exterior como perspectiva de desenvolvimento da pequena e média indústria regional: marketing internacional como guia estratégico**. Ijuí, Unijui, 2004. 225f. (Dissertação de mestrado).

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LATOURETTE, B. **Jamais fomos modernos: ensaio de Antropologia Simétrica**. Rio de Janeiro: Ed.34, 1994.

_____. **Reagregando o social: uma introdução à Teoria Ator-Rede**. Salvador: Edusc, 2012.

LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. IFLA, Boca del Rio, Veracruz, México, 30 jun. 2007. Tradução para o português por Regina Célia Baptista Belluzzo, em julho de 2008. Disponível em: < <http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>>. Acesso em 08 maio 2016.

_____; HORTON Jr., F. W. Desenvolvimento de Habilidades em Informação e Aprendizagem Permanente. In: LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. Cap. 2 (p.12-15).IFLA, Boca del Rio, Veracruz, México, 30 de junho, 2007. Tradução para o português por Regina Célia Baptista Belluzzo, em Julho de 2008. Disponível em: <<http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>>. Acesso em 08 maio 2016.

LECARDELLI, J.; PRADO, N. S. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período 2001 a 2005. **RBBB - Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.2, n.2, p.21-46, dez. 2006. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/16/4>>. Acesso: 24 jul. 2016.

LÉVI-STRAUSS, C. Natureza e cultura. In: _____. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes,1976. p. 41-49.

_____. O problema do incesto. In: _____. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes,1976. p. 50-63.

LÈVY, P. **Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio**. Washington (USA): Editeur, 2004.

_____. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. Tecnologias do imaginário. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. n. 9. dez.1998. Semestral. p.37-49.

LIMA, C. B.; MARTINS, T. M.; LIBONI, L. B. ATTADIA, L. C. L, MARTINELLI, D. Enfoque sistêmico e as habilidades do negociador: caracterização e influência no uso do poder em processos de negociação. *In.*: Congresso Brasileiro de Sistemas, 4., **Anais...** Centro Universitário de Franca Uni-FACEF – 29 e 30 de outubro de 2008. Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/B/B_122.pdf. Acesso em: 22 Fev. 2016.

LIMA, J. S.; PAIVA, S. B. Competência em Informação e capital intelectual: constructos complementares à gestão organizacional. *In.*: DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A (Orgs.). **Múltiplas abordagens da Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto acadêmico da Ciência da Informação**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. e-book. Cap. 17. p. 316-329.

LIMA NETTO, R. **Habilidade do rei: você também pode ser um bom negociador**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da Informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. *In.*: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 13. p. 277-299.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. A relação entre a informação orgânica e a gestão documental. *In.*: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 17. p. 361-384.

_____; _____. Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos: estudo nas empresas do setor varejista situadas na cidade de Marília/SP. **Tendências da pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, v.5, n.1, 2012. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/66/108>>. Acesso em: 30 out. 2014.

LUFT, J.; INGHAM, H, **The Johari Window. a Graphic Model for Interpersonal Relations**, Los Angeles, University of California,(UCLA), Western Training Laboratory for Group Development, 1955.

MACKENZIE. **Administração** (Gestão de Comércio Exterior). Disponível em: <<http://up.mackenzie.br/graduacao/sao-paulo/administracao-gestao-de-comercio-exterior/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCH, J. G; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

_____; _____. **Organizations**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1993.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCUSCHI, L. A.; DIONISIO, A. P. Princípios gerais para o tratamento das relações entre a fala e a escrita. *In.*: _____. (Orgs.). **Fala e escrita**. Belo Horizonte: Autêntica: 2007. Cap. 1. p.13-30

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo, Atlas, 2004.

MARTINS, E. C. R. **Cultura e poder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, S. C. **Gestão da Informação**: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação. Niterói: PPGCI-UFF, 2014. 182f. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/2014/DISSE RTA%C3%87%C3%83O_SERGIO%20MARTINS.pdf>. Acesso em 19 abr. 2017.

MATA, M. L.; CASARIN, H. C. S. A formação do bibliotecário e a Competência em Informação: um olhar através das competências. *In.*: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap.14. p. 301-218.

MAT.UC. **Resumo**: estatística básica. Disponível em: <<http://www.mat.uc.pt/~mat1202/ResumoEstatisticaBasicaWord.htm>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

MELO, A. V. C. **Informação, conhecimento, habilidades e atitudes**: análise do desenvolvimento dos estágios de competência informacional em estudantes do Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2008. 451f. Dissertação: Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal da Paraíba.

_____; ARAÚJO, E. A. Competência em Informação e Gestão do Conhecimento: uma relação necessária no contexto da Sociedade da Informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.12, n.2, p.185-201, maio/ago. 2007.

MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLINA, L. G. Tecnologias de informação e comunicação para Gestão da Informação e do Conhecimento: proposta de uma estrutura tecnológica aplicada aos portais corporativos. *In.*: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap.7. p.143-167.

MORENO, M. *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis* (Mario PérezMontoro Gutiérrez). (Reseña de libro). **El profesional de la información**, 2009, enero-febrero, v. 18, n. 1, p. 111-113. Disponível em: <<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2009/enero/15.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016

MORESI, E. (org.). **Metodologia da pesquisa**. Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da UCB, Brasília, 2003. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34168313/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494157279&Signature=fTBOI6D5YbugdSoQCebjLF0Bw9Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_da_Pesquisa_PRO-REITORIA_DE.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2017.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H.; **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

NOSÉ JÚNIOR, A. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OCHIUCHI, M. S. M. Do Projeto Nacional Ensino de Inglês Instrumental ao LINFE: a contribuição dos estudos de Rosinda de Castro Guerra Ramos ao ensino de línguas para fins específicos - a aventura continua... *In*: LIMA-LOPES, R. E.; FISCHER, C. R.; GAZOTTI-VALLIM, M. A. (Orgs.). **Perspectivas em línguas para fins específicos: festschrift** para Rosinda Ramos. Campinas: Pontes Editores, 2015. Cap. 1. p.17-29.

ONERA, J. O. **Análise de necessidades do uso da Língua Inglesa na execução de tarefas em uma empresa multinacional**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. São Paulo, 2010. Dissertação de Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. 117 f.

PACHECO, C. G.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 15. p. 319-341.

PACHECO JÚNIOR, W.; PEREIRA, V. L. D. V.; PEREIRA F., H. V. **Pesquisa científica sem troços: abordagem sistêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PANAHI, S.; WATSON, J.; PARTRIDGE, H.. Social media and tacit knowledge sharing: developing a conceptual model. *In*: **WASET** (World Academy of Science, Engineering and Technology), Paris, France, 2012. p. 1095-1102. Disponível em: < <http://eprints.qut.edu.au/50068/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p.12-40, 1988.

_____. *Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale*. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-451, 1991.

PERROTTI, E.; PIERUCCINI, I. A mediação cultural como categoria autônoma. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 01 – 22, maio./ago. 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/informacao/>. Acesso em: 02 out. 2015.

PIMENTA, C. Contributos para a elaboração de uma tese interdisciplinar. **Ideação** - Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste - Campus de Foz do Iguaçu, v. 10, nº 1. p. 63-77. 1º sem. 2008.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PINHO NETO, J. A. S. As novas tecnologias de comunicação e informação da transversalidade entre natureza e cultura. **Revista Culturas Midiáticas**. João Pessoa: Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFPB. Ano. 1, n.1, jul./dez. 2008, p.1-11.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical Philosophy**. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

_____. PROSCH, Harry. **Meaning**. Chicago: The University of Chicago Press, 1975.

POZO, J. I. A sociedade da aprendizagem e o desafio de converter informação em conhecimento. **Revista Pátio**, Ano 8, ago./out. 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL; **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRODANOV, C C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUCCAMP. **Administração - Comércio Exterior**. <<https://www.puc-campinas.edu.br/graduacao/administracao-comercio-exterior/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PUCRS. **Escola de negócios**: Administração: Comércio Internacional. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/negocios/curso/adm-comercio-internacional/#curriculos>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

QUALTRICS. **Qualtrics**: software to manage the entire customer experience - from surveys, to insights, to action. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/>. Acesso em: 27 abr. 2016.

RASTELI, A.; CAVALCANTE, L. E. Mediação cultural e apropriação da informação em bibliotecas públicas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 19, n. 39, p. 43-58, jan./abr., 2014.

_____; _____. A Competência em Informação e o bibliotecário mediador da leitura em biblioteca pública. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 18, n. 36, p. 157-180, jan./abr., 2013. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xVefdhnyT_QJ:https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/download/1518-2924.2013v18n36p157/24518+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>, Acesso em: 05 maio 2016.

RIBEIRO, C. E. A. **Uso de fontes de informação no setor de previdência privada aberta no Brasil**. Belo Horizonte, MG, 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

RIBEIRO, B. A.; PINHO NETO, J. A. S. Fluxo de informação nos canais de comunicação do serviço de atendimento móvel de urgência regional de João Pessoa - PB. In: DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A (Orgs.). **Múltiplas abordagens da Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto acadêmico da Ciência da Informação**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. e-book. Cap. 1. p.19-33.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da Informação e a importância do uso de fontes de informação para a geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAIANI, C. A. Epistemologia de Michael Polanyi. *In.*: _____. **O valor do conhecimento tácito** - a epistemologia de Michael Polanyi na escola. São Paulo: Escrituras, 2005. (Col. Transversais). Disponível em: <<http://nilsonjosemachado.net/lca5.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015 (Cap. 15).

SANTOS, C. D; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014.

SANTOS, R. R.; DUARTE, E. N. Gestão da Informação e do Conhecimento para o uso do espaço virtual das bibliotecas das universidades brasileiras. *In*: DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A (Orgs.). **Múltiplas abordagens da Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto acadêmico da Ciência da Informação**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. e-book. Cap. 16. p.292-315.

SATUR, R. V. (a). Informação, marketing e negociação no mercado: reflexões éticas. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 16. GT 5. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2779/1129>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

_____. (b). Informação e conhecimento para o crescimento do profissional de mercados internacionais: um olhar no usuário. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 16. GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2783/1083>>. Acesso em: 26 dez. 2015.

_____, NEVES, D. A.; DUARTE, E. N. Cognição, neuromarketing e neuroeconomia: entendendo as decisões dos atores baseadas em informações. *In*: Congreso ISKO España y II Congreso ISKO Espapa-Portugal, 12.: Organización del conocimiento para sistemas de información abiertos. 19-20 de noviembre, 2015. Murcia, Spain: Universidad de Murcia. **Anais...** Disponível em: <http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2015/11/225_Satur.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.

_____; PAIVA, S. B.; DUARTE, E. N. Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**. 11:2 (2017) p.07-18. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/5057>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei do Senado Nº 439, de 2015**: Dispõe sobre o exercício de atividades nos campos da Administração. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=4379805>. Acesso em: 27 abr. 2017.

SERAFIM, L. A.; FREIRE, G. H. A. Ação de responsabilidade social para competências em informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.17, n.3, p.155-173, jul./set. 2012.

SIGNIFICADOS. **Significado de storytelling**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2015.

SILVA, A. K. A.; MOREIRA, E. C. B.; MONTEIRO, S. A. (b)Gestão da Informação: das origens aos modelos conceituais. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. Cap. 7. p.237-268.

SILVA, A. M. **A informação: da compreensão do fenômeno e construção do objeto científico**. Porto, Portugal: Edições Afrontamento, 2006.

_____. Inclusão Digital e Literacia Informacional em Ciência da Informação.

Prisma.com. n.7, 2008. (p.16-43). Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/2082/1917>>. Acesso em: 28 jul. 2017

_____; RIBEIRO, F. **Das ciências documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. 2. ed. Porto, Portugal: Afrontamento, 2008.

_____. Literacia informacional e processo formativo: desafios aos profissionais da informação. In: SILVA, A. M.; MARCIAL, V. F.; MARTINS, F. (Eds.). **A literacia da informação em Portugal: Um diagnóstico, um modelo e uma reflexão prospetiva (2007-2010)**. Coleção: eCAI 1. Porto: CETAC.MEDIA / Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Coleção eCAI 1. (p.150-163) Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/86865/2/161232.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

SILVA, H. R. K. Considerações e confusões em torno de história oral, história de vida e biografia. **Métis: história & cultura** – v. 1, n. 1, p. 25-38, jan./jun. 2002.

SILVA, L. L.; SILVA, A. M.; AUTRAN, M. M. M.; BORGES, M. M. **Reflexões teóricas sobre o comportamento informacional na era pós-custodial: perspectivas para um estudo de utilizadores em redes sociais na Internet**. 2011. YES. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/30022>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

SILVA, R. K. P. Método de pesquisa survey. **Partes**, n.15, 2013. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/2013/12/09/metodo-depesquisa-survey/#.vvzbt3lwvdg>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

SILVA, A. G. C. **Da inserção à inclusão: um estudo sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2015. 172f. PPGA/CCSA/UFPB (Dissertação).

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro, FGV, 1970.

_____. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 3 ed. Nova York: Free Press, 1976.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. 10 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

SOUSA, P. T. C. de. Metodologia de análise de redes sociais. In: MULLER, S. P. **Métodos de pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. Cap. 5, p.119-148.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do

conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade**, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

SOUZA, I. G. C. O.; DUARTE, E. N. Dimensões de um modelo de Gestão da Informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do ENANCIB. **Liinc em Revista**, v.7, n.1, março 2011, Rio de Janeiro, p. 152 – 169. Disponível em: < http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4062/1/2011_art_IGCO_souza.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2017.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*. **Academy of Management Journal**, 2005, v. 48, n. 3, p. 450–463.

TARGINO, M. G. Quem é o profissional da informação? **Transinformação**, v. 12, n. 2, p. 61-69, julho/dezembro/2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/05.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

TERRES, M. S. **A importância do afeto para a confiança do consumidor em trocas de serviços com consequências severas**. Porto Alegre: UFRGS, 2011, (Tese de Doutorado) PPGA, 156f. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/36035>>. Acesso em: 01 out. 2014.

THOMAS, D. C; INKSON, K. **Inteligência cultural: habilidades interpessoais para triunfar en la empresa global**. Barcelona: Paidós, 2007.

THOMPSON, L. L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

UCS. **Comércio internacional**. Disponível em: <http://www.ucs.br/site/portalcursos/124/>. Acesso em 22 abr. 2017.

UEPB. **2- Relações Internacionais (bacharelado)**. Disponível em: <<http://proreitorias.uepb.edu.br/prograd/cursos-de-graduacao/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

UESC. **Curso LEA**. Disponível em: <<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/lea/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

UEPB. **Curso LEA-NI**. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/lea/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

_____. **O Curso: Relações Internacionais**. DRI/CCSA. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufpb.br/dri/contents/paginas/graduacao/o-curso/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

UFSC. **Curso de graduação em Relações Internacionais**. Disponível em: <<http://ri.ufsc.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

UMSP, Universidade Metodista de São Paulo. **Comércio exterior: escola de gestão e direito**. Disponível em: <<http://portal.metodista.br/comercio-exterior/modulos>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

UnB. **Curso: 1465 - Línguas Estrangeiras Aplicadas - MSI**. Disponível em: <https://matriculaweb.unb.br/graduacao/curso_dados.aspx?cod=1465>. Acesso em: 22 abr. 2017.

UNINTER. **Curso de Tecnólogo em Comércio Exterior**. Disponível em: <http://www.uninter.com/graduacao-ead/curso-comercio-exterior/?gclid=CjwKEAju_uvHBRDUkumF0tLFp3cSJACAIHMYXPmmURO71sCFm3qjwaLgGa-cXs4-J2HdNbGsV7f7bBoCBZnw_wcB>. Acesso em: 22 abr. 2017.

UNISINOS. **Escola de Gestão de Negócios**: Graduação em Administração - Comércio Exterior. <http://www.unisinios.br/graduacao/administracao-comercio-exterior/presencial/sao-leopoldo/grade-e-corpo-docente>. Acesso em: 22 abr. 2017.

URI. **Administração - Linha de Formação em Comércio Internacional**. Disponível em: <<http://www.uricer.edu.br/cursos/noticias.php?vinculo=sim&cod=11&id=3460>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: <<http://bibliodata.ibict.br/geral/docs/Intcomp.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

_____.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Em Questão**. Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS v. 20, n.2 – jul./dez. 2014. p. 207-231.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F., *It's all B2B and beyond: towards a systems perspective of the market*. **Industrial Marketing Management**, v.40, n. 2, p. 181–187, 2011.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VARIAN, H. R. **Microeconomia**: princípios básicos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, F. A. A. Gestão e políticas de informação: aproximações teóricas e práticas. In: DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A (Orgs.). **Múltiplas abordagens da Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto acadêmico da Ciência da Informação**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2014. e-book. Cap. 7. p.126-142.

VITORINO, E. V. Análise dimensional da Competência em Informação: bases teóricas e conceituais para reflexão. **RICI: Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 421-440, jul./ dez. 2016.

WAVERLY LABS. **Pilot Translating Earpiece**. Disponível em: <<http://www.waverlylabs.com/pilot-translation-kit/>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

WOIDA, L. M. Contribuições teóricas e metodológicas da sociologia do conhecimento para estudos de produção de conhecimento em contextos empresariais. In.: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 5. p.105-125.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E INDICADORES

Os indicadores foram desenvolvidos levando em conta as categorias e subcategorias de Bruce adequados a profissional do negociador internacional.

Os Indicadores para a Categoria 1: A concepção da tecnologia da informação

Subcategorias	Indicadores
SUBCATEGORIA A) A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo alcançável	I) Você tem facilidade de usar as novas tecnologias (TICs/TDIs) que surgem e que são usadas na área em que atua e se comunicar por meio delas?
	II) Você participa de algum grupo que apoia o uso das novas tecnologias em sua área e se mantém atualizado?
	III) Você participa de redes sociais pessoais e profissionais virtuais?
	IV) As TICs/TDIs têm ajudado você a reduzir a necessidade de viagens ao exterior para negociar, fazendo isso virtualmente? Se sim, essa redução de viagens atualmente é de que percentual?
SUBCATEGORIA B) A Competência em Informação é vista como o uso eficaz da tecnologia da informação: um objetivo inalcançável	I) Você tem alguma dificuldade de usar as TICs/TDIs a ponto de ser uma barreira ou de prejudicar seu trabalho?

Fonte: Elaboração própria (2017)

Os Indicadores para a Categoria 2: A concepção de fontes de informação

Subcategoria	Indicadores
SUBCATEGORIA A) Conhecer as fontes de informação e as suas estruturas	I) Você costuma conhecer primeiro as fontes de informação de que necessita e verificar se são confiáveis para, só depois, acessar, buscar e localizar a informação?
	II) Você usa fontes eletrônicas de informação (arquivos eletrônicos, internet; sites, portais especializados na áreas, portais de notícia, blogs, redes sociais?)
	III) Você usa fontes bibliográficas de informação (publicações diversas: livros, artigos, revistas da área, documentos das organizações)?
	IV) Você usa fontes humanas de informação (pessoas: seu network, sua rede social e de conhecidos ou indicados por alguém, especialistas/experts da área)?
	V) Você tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas de informação para acessar quando precisa?
SUBCATEGORIA B) Conhecer as fontes de informação e as usar independentemente	I) Você acessa as fontes de informação de forma independente, sem precisar da ajuda de terceiros?
SUBCATEGORIA C) Conhecer as fontes de informação e as usar de forma versátil, independentemente ou através de um intermediário	I) Quando você tem alguma dificuldade quanto à fonte de informação, consegue facilmente encontrar alguém que o/a ajude nisso?

Fonte: Elaboração própria (2017)

Indicadores para a categoria 3: Concepção do processo de informação

Subcategorias	Indicadores
SUBCATEGORIA A) Falta de conhecimento	I) Você tem uma sensação de falta de determinado conhecimento quando surgem algumas situações e problemas novos?
SUBCATEGORIA B) Implementação do processo	I) Quando isso acontece (sensação de falta de conhecimento), você primeiro busca o que lhe falta antes de agir ou de decidir o que fazer? II) Mesmo que você não saiba ao certo onde encontrar a informação que lhe falta, implementa processos de busca?
SUBCATEGORIA C) Resultado da experiência	I) A implementação de processos de busca de informação tem lhe gerado experiências e vivências exitosas?

Fonte: Elaboração própria (2017)

Indicadores para a categoria 4: Concepção do controle da informação

Subcategorias	Indicadores
SUBCATEGORIA A) A Competência em Informação é vista como o controle da informação através de arquivamento manual.	I) Você costuma armazenar as informações utilizando arquivos ou ficheiros manuais (físicos) organizados para garantir o acesso rápido quando necessário?
SUBCATEGORIA B) A Competência em Informação é vista como o controle da informação utilizando o cérebro humano.	I) Você costuma guardar as informações no cérebro (memória, vínculos, associações, lembranças, cognição) para garantir o acesso rápido quando necessário?
SUBCATEGORIA C) A Competência em Informação é vista como o controle da informação através do uso de bancos de dados eletrônicos.	I) Você costuma armazenar as informações utilizando banco de dados eletrônicos (computador etc.) organizados de modo a garantir o acesso rápido quando necessário? II) Você costuma fazer controle combinado de diversos meios (manual, tecnológico e cognitivo) de armazenamento das mesmas informações?

Fonte: Elaboração própria (2017)

Indicadores para a categoria 5: Concepção da construção do conhecimento

Subcategorias	Indicadores
SUBCATEGORIA A) Construção da base de conhecimento	I) Qual sua base de conhecimento pessoal nos itens que seguem?
	- <i>Língua inglesa</i>
	- <i>Língua espanhola</i>
	- <i>Língua francesa</i>
	- <i>Língua chinesa (mandarim)</i>
	- <i>Outras línguas estrangeiras (quais?)</i>
	- <i>Comércio exterior: procedimentos e suas práticas de exportação e importação e suas áreas</i>
	- <i>Turismo e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Direito e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Negociações e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Marketing e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Gestão e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Economia e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Contabilidade e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Matemática e Estatística e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Língua Portuguesa: redação, comunicação e expressão</i>
	- <i>Cultura: diversidade e diferenças culturais internacionais</i>
	- <i>Ética e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Relações Internacionais e Geopolítica</i>
	- <i>Pesquisa aplicada à área internacional</i>
	- <i>Tecnologias, TICs/TDIs aplicadas ao seu uso na área internacional</i>
	- <i>Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Demais conteúdos interdisciplinaridade e suas aplicações na área internacional</i>
	- <i>Outras áreas não mencionadas (Quais?)</i>
SUBCATEGORIA B) Análise crítica	II) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância dos cursos nessas áreas apontadas e o que você fez?
	III) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da interação com outras pessoas da área?
	IV) Para construir essa sua base de conhecimento, qual a importância da busca pessoal independente (na internet, nos bancos de dados, em documentos e publicações na área)?
SUBCATEGORIA C) Desafios resultantes da tecnologia da informação	I) Antes de acessar e usar a informação, você faz uma análise crítica sobre sua confiabilidade?
	II) Antes de usar a informação, você faz uma análise crítica e reflexiva para aprender com ela e construir perspectivas pessoais a seu respeito?
	III) Suas negociações geram conhecimento, informações e aprendizagens que são reutilizados como subsídios nas próximas negociações?
SUBCATEGORIA C) Desafios resultantes da tecnologia da informação	I) Devido ao excesso de informação disponível e pouco confiável, você costuma primeiro analisar e selecionar o que é mais importante e descartar o que é pouco útil ou está em excesso?

Fonte: Elaboração própria (2017)

Obs.: A subcategoria A, que trata da construção da base de conhecimento, baseado na fundamentação teórica sobre o negociador e nos cursos de formação voltadas para a Negociação Internacional, fez-se uma síntese de temas, de assuntos, de áreas que poderiam ser relevantes para verificar a abrangência de cada uma. Por isso se inclui toda essa síntese como o primeiro indicador da subcategoria A (construção da base de conhecimento).

Indicadores para a categoria 6: Concepção da expansão do conhecimento

Subcategorias	Indicadores
SUBCATEGORIA A) Uma base de conhecimento aprimorada	I) Você utiliza sua base de conhecimento de forma reflexiva e se esforça, individual ou coletivamente, buscando novas percepções, novos pontos de vista, novos conhecimentos, novas inspirações e novas ideias?
SUBCATEGORIA B) Intuição ou percepção criativa e expansão do conhecimento	I) Em que nível está sua capacidade de intuição ou percepção, usando as informações de forma não habitual (reflexiva cognitivo-transformadora), para desenvolver novas ideias, soluções criativas, novos conhecimentos ou ampliar os conhecimentos já existentes na área em que atua? II) Sua experiência tem colaborado para transformar as informações em novos conhecimentos?
SUBCATEGORIA C) O papel periférico da tecnologia	I) Em seu caso, a tecnologia (TICs/TDIs) é fundamental para expandir conhecimentos por meio da intuição, da percepção, da criatividade e de novas ideias?

Fonte: Elaboração própria (2017)

Perguntas para a categoria 7: Concepção da sabedoria

Subcategorias	Indicadores
SUBCATEGORIA A) A base de conhecimento complementada por princípios, atitudes e crenças	I) Você zela pela consciência de seus valores pessoais, de suas crenças, seus princípios e sua cultura e tem comportamento ético quando usa as informações, mesmo estando num ambiente competitivo de negociação? II) Ao usar a informação, você considera antes seu contexto mais amplo (histórico, temporal e sociocultural) em que está envolvido? III) Se você tivesse acesso a informações conseguidas de forma não ética, você as usaria?
SUBCATEGORIA B) Uso sábio da informação	I) Você costuma usar a informação sem pensar apenas em seu benefício, mas também no bem dos outros e se esforça para que o outro lado envolvido não seja objeto a ser explorado, mas participe e seja beneficiado (relação ganha-ganha)? II) Você costuma ajudar pessoas (colegas, clientes, usuários) que precisam de informações, conhecimento e experiência de que você dispõe socializando-os (ensinando, escrevendo, publicando e divulgando o que aprendeu) e preparando e formando mais e melhores pessoas na área em que atua? III) Você tem percebido que as informações e o conhecimento que tem compartilhado vêm transformando pessoas e impactando-as positivamente? IV) Você teve algum mestre que lhe serviu de inspiração (exemplo profissional) para ingressar na área de Negociações Internacionais, lhe ensinou e que você se considera seu discípulo? V) Você se considera como alguém que está fazendo discípulos (servindo de exemplo, formando novos profissionais) em sua área, transmitindo o que sabe para outros?
SUBCATEGORIA C) Papel periférico da tecnologia	I) As tecnologias (TICs/TDIs) são imprescindíveis para você compartilhar sabiamente suas informações em benefício de outros? II) Mesmo sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), você consegue usar com sabedoria as informações e compartilhá-las?

Fonte: Elaboração própria (2017)

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO PELO SOFTWARE QUALTRICS

Pesquisa disponível no link:

<https://qtrial2016q2.az1.qualtrics.com/jfe5/preview/SV_0VDwkT9nTwgNytL>

Pesquisa sobre negociadores internacionais

QUESTIONÁRIO ANÔNIMO APLICADO A QUEM ATUA NA ÁREA DE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Caso você seja um profissional e/ou estudioso das Negociações Internacionais ou já tenha sido, convidamos você para participar desta pesquisa. Considera-se, nesse caso, negociador internacional quem atua em pelo menos, uma das diversas áreas do mercado internacional ou a conhece, que pode ser: comércio exterior (exportação, importação, logística, aduana etc.), empresa multinacional, turismo receptivo e emissivo internacional, direito e contratos internacionais e Negociação Internacional de eventos, de investimentos, de capitais e outros. No link <http://bit.ly/1SHh5d0>, consta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Depois de ler, responda se concorda em participar da pesquisa. Se sim, continue a responder as demais perguntas.

- ☐ Concordo e responderei às questões.
- ☐ Não concordo e não responderei às questões.

Comando para o software: Se Não concordo e não responde... é Selecionado, Então ir para Fim da pesquisa

Qual o seu sexo?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual o seu estado civil?

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a)
- ☐ Nenhuma anterior/Outros

Qual a sua faixa de idade?

- ☐ Até 25 anos
- ☐ De 25 até 40 anos
- ☐ De 40 até 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

Em quais desses estados atua ou já atuou mais intensamente prestando serviços relacionados às Negociações Internacionais?

- ☐ PARAÍBA
- ☐ PERNAMBUCO
- ☐ RIO GRANDE DO SUL
- ☐ SANTA CATARINA
- ☐ OUTROS. Nunca atuei nesses estados

Há quantos anos atua, direta ou indiretamente, na área de Negociação Internacional (atividades relacionadas a ela)?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 até 5 anos
- ☐ De 5 até 10 anos
- ☐ De 10 até 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos
- ☐ Já atuei por muitos anos, mas não atuo mais
- ☐ Nunca atuei na área

Comando para o software: Se Nunca atuei na área é Selecionado, Então ir para Fim da pesquisa

Com que área você mais se envolve quando atua com a Negociação Internacional?

Escala de 1 a 7 (1= Em nada me envolvo nessa área; 7= Envolve-me totalmente nessa área. Os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7.)

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Comércio Exterior, em suas diversas áreas de atuação (exportação, importação, logística e aduana, marketing internacional, pagamentos e câmbio);	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Turismo, Hotelaria, Viagens, Eventos e serviços de apoio;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Direito aplicado à área internacional (contratos, acordos etc.);	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Investimentos estrangeiros, emissão e atração de capital internacional;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relações internacionais e negociações governamentais;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mercado de capitais, incluindo o internacional;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Terceiro Setor que tenha alguma relação com o exterior;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ensino e/ou pesquisa nas áreas inter-relacionadas com a Negociação Internacional;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nenhuma das alternativas anteriores. Quais?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Quais: _____

Seu último nível de formação estudantil (acadêmica) é:

- ☐ Nível Médio incompleto ou menos
- ☐ Nível Médio completo
- ☐ Nível Técnico completo
- ☐ Tecnólogo completo
- ☐ Graduação incompleta
- ☐ Graduação completa como bacharel ou Licenciatura
- ☐ Especialização ou MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

Nome do seu curso de graduação Bacharelado/Licenciatura ou Tecnólogo (caso tenha feito) é?

Qual o curso que você fez (ligado à área internacional) que o/a vinculou ou fez você se motivar e passar a atuar na área das Negociações Internacionais (nome do curso e se foi Graduação, Especialização, Extensão)?

Como você se intitula ou se apresenta quando vai ao mercado atuar?

- ☐ Negociador internacional
- ☐ Consultor internacional
- ☐ Gerente de Comércio Exterior
- ☐ Agente de Viagem Internacional
- ☐ Assessor jurídico internacional
- ☐ Diretor internacional
- ☐ Assessor de Negócios Internacionais
- ☐ CEO
- ☐ Estudioso/Pesquisador de áreas de Negociação Internacional
- ☐ Professor (de alguma das áreas Negociação Internacional, ou relacionada)
- ☐ Outro. Qual? _____

AGORA, COM BASE NAS SETE FACES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO DE BRUCE (1997), FAREMOS PERGUNTAS RELACIONADAS A SETE CATEGORIAS:

Categoria 1: Concepção sobre a tecnologia da informação Use o seu caso, sua experiência de atuação na área de Negociação Internacional e diga como você está em relação ao uso de tecnologias da informação e comunicação, incluindo as digitais (TICs/TDIs), com base nas perguntas que seguem.

Obs.: Em cada pergunta feita, você deve indicar o nível que acha em que está. Na ESCALA de 1 a 7, escolha o valor: 1 significa que você está pouco preparado ou usando pouco disso, ou não está fazendo isso; e 7 significa que você usa muito ou está totalmente preparado para isso ou que faz isso; e os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7, para que você possa indicar o nível que considerar adequado para cada situação.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Você tem facilidade de usar as novas tecnologias (TICs/TDIs) que surgem e que são usadas na área em que atua e se comunicar por meio delas?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você participa de algum grupo que apoia o uso das novas tecnologias em sua área e se mantém atualizado?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você participa de redes sociais pessoais e profissionais virtuais?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você tem alguma dificuldade de usar as TICs/TDIs a ponto de ser uma barreira ou de prejudicar seu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As TICs/TDIs têm ajudado você a reduzir a necessidade de viagens ao exterior para negociar, fazendo isso virtualmente?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Baseado nessa sua última resposta, essa redução de viagens que você tem conseguido, graças às tecnologias, tem sido de que percentual (%)?

- ☐ 0%
- ☐ 10%
- ☐ 20%
- ☐ 30%
- ☐ 40%
- ☐ 50%
- ☐ 60%
- ☐ 70%
- ☐ 80%
- ☐ 90%
- ☐ 100%

Categoria 2: Concepção sobre fontes de informação

Igualmente, use a escala de 1 a 7 (1=nada, não, irrisório, discordo totalmente; 7=plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7). Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
Você costuma conhecer primeiro as fontes de informação de que necessita e verificar se são confiáveis para, só depois, acessar, buscar e localizar a informação?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você usa fontes eletrônicas de informação (arquivos eletrônicos, internet; sites, portais especializados na áreas, portais de notícia, blogs, redes sociais?)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você usa fontes bibliográficas de informação (publicações diversas: livros, artigos, revistas da área, documentos das organizações)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você usa fontes humanas de informação (pessoas: seu network, sua rede social e de conhecidos ou indicados por alguém, especialistas/experts da área)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você tem uma rede suficiente de contatos de fontes humanas de informação para acessar quando precisa?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Você acessa as fontes de informação de forma independente, sem precisar da ajuda de terceiros?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando você tem alguma dificuldade quanto à fonte de informação, consegue facilmente encontrar alguém que o/a ajude nisso?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Categoria 3: Concepção sobre o processo de informação

Categoria 4: Concepção sobre o controle da informação

[illegible]

Categoria 5: Concepção sobre a construção do conhecimento

QUAL SUA BASE DE CONHECIMENTO PESSOAL NOS ITENS QUE SEGUEM?

Escala de 1 a 7 (1=nada de base de conhecimento; 7=Conhecimento pleno nesse item. Os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7).

[illegible]

Ainda sobre essa base de conhecimento que você tem, qual sua importância para construí-la?

Escala de 1 a 7 (1=nada, irrisório; não faço; 7= Totalmente, concordo plenamente, faço sim. Os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7).

[illegible]

Escala de 1 a 7 (1=nada, irrisório; não faço; 7= Totalmente, concordo plenamente, faço sim. Os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7).

Escala de 1 a 7 (1=nada, irrisório; não faço; 7= Totalmente, concordo plenamente, faço sim. Os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7).

[illegible]

Você teve algum mestre que lhe serviu de inspiração (exemplo profissional) para ingressar na área de Negociações Internacionais, lhe ensinou e que você se considera seu discípulo?

- ☐ Sim, tive um mestre inspirador.
- ☐ Sim, tive vários mestres inspiradores.
- ☐ Sim, tive mestres inspiradores, mas não me sinto discípulo deles.
- ☐ Não tive mestres inspiradores, a necessidade me obrigou a entrar na área e a aprender sozinho.
- ☐ Nenhuma das alternativas anteriores.

Você se considera como alguém que está fazendo discípulos (servindo de exemplo, formando novos profissionais) em sua área, transmitindo o que sabe para outros?

- ☐ Sim, creio que tenho discípulos, pois busquei ensinar a outros na área, mas não me arrisco a precisar quantos.
- ☐ Sim, com certeza tenho ao menos um ou dois discípulos.
- ☐ Sim, com certeza tenho vários discípulos.
- ☐ Talvez tenha discípulos mas ainda não tinha parado para pensar nisso
- ☐ Creio que não tenho discípulos
- ☐ Nenhuma das alternativas anteriores.

Há outras considerações que considera relevante registrar?

E AGORA UM PEDIDO ESPECIAL: CASO VOCÊ TENHA NA SUA REDE DE RELAÇÕES OUTROS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS RELACIONADAS ÀS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS, NOS ESTADOS DE PB, PE, RS e SC; POR FAVOR REPASSE O LINK DESSE QUESTIONÁRIO PARA SEU COLEGA TAMBÉM RESPONDER. PODEMOS CONTAR CONTIGO? MUITO OBRIGADO PELA TUA RESPOSTA E POR REPASSAR PARA OUTROS RESPONDEREM.

**Obrigado por dedicar seu tempo e responder a essa pesquisa.
A sua resposta foi registrada.**

APÊNDICE C - ROTEIRO DE APONTAMENTOS DE PERGUNTAS AOS ENTREVISTADOS

PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO

- 1.1. Qual sua idade atual?
- 1.2. Em quantos desses anos atua na área internacional?
- 1.3. Quantos países você já conhece?
- 1.4. Fale como começou sua formação profissional, sua carreira profissional na área internacional, o porquê da escolha e o que te levou a ela. Relate sua **história de vida** profissional no mercado internacional. Incluir: Seu histórico de vida profissional; O que te levou a atuar na área; Que conhecimentos fizeram a diferença no início da carreira; A relação sua com a informação (profissional da informação ou apenas usuário); O que mais te preocupava quando começou atuar (falta de determinado conhecimento ou informação); Teve que se reinventar, atualizar; O que lhe ajudou a vivência e a experiência na área; Qual o papel da tecnologia na sua vida profissional hoje. O papel da família e das equipes.
- 1.5. O papel das tecnologias para o negociador Internacional?
- 1.6. Defina o que é para você um negociador competente?
- 1.7) Qual deve ser o diferencial do negociador internacional competente em informação?

PARTE II - IDEAL DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO PARA O NEGOCIADOR

AGORA PRECISAMOS QUE VOCÊ ANALISE QUAL O NÍVEL DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO O NEGOCIADOR TEM QUE TER (APONTE O IDEAL) PARA TER ÊXITO EFETIVO NA PROFISSÃO:

Categoria 1) Concepção sobre a tecnologia da informação

INDICADORES	MINIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador):	ESCALA DE 1 A 7
Qual o nível de domínio das tecnologias (TICs/TDIs) que surgem e facilidade de usá-las, na área de atuação, que o negociador deve ter?	
A importância de o negociador usar das novas tecnologias em sua área e se manter atualizado?	
A importância de o negociador participar de redes sociais virtuais, tanto pessoais como profissionais?	
Qual o nível de barreira máximo admitido que um negociador possa ter como dificuldade de usar as TICs/TDIs?	
As TICs/TDIs podem ajudar os negociadores a reduzir suas necessidades de viagens ao exterior, fazendo isso virtualmente?	

1.2 Até quanto as Tecnologias da Informação e Comunicação (analógicas e digitais: TICs/TDIs) conseguirão reduzir as longas viagens e os gastos adicionais, por possibilitar

que certas reuniões, encontros e negociações possam ser feitos a distância por meio virtual? _____ 0%

Categoria 2 - Concepção sobre fontes de informação

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador)	ESCALA DE 1 A 7
A importância de o negociador conhecer primeiro as fontes de informação de que necessita e verificar se são confiáveis para, só depois, acessar, buscar e localizar a informação?	
A importância de o negociador usar fontes eletrônicas de informação (arquivos eletrônicos, internet; sites, portais especializados na área, portais de notícia, blogs, redes sociais?)	
A importância de o negociador usar fontes bibliográficas de informação (publicações diversas: livros, artigos, revistas da área, documentos das organizações)?	
A importância de o negociador usar fontes humanas de informação (pessoas: sua network, sua rede social e de conhecidos ou indicados por alguém, especialistas/experts da área)?	
A importância de o negociador ter uma rede suficiente de contatos de fontes humanas de informação para acessar quando precisa?	
A importância de o negociador acessar as fontes de informação de forma independente, sem precisar da ajuda de terceiros?	
A importância de o negociador, quando tiver alguma dificuldade de acesso a uma fonte de informação, conseguir facilmente encontrar alguém que o/a ajude a fazer isso?	

Categoria 3 - Concepção sobre o processo de informação

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador):	ESCALA DE 1 A 7
A importância de o negociador sentir falta de determinado conhecimento quando surgem algumas situações e problemas novos?	
A importância de o negociador, quando sentir essa sensação, buscar o que lhe falta antes de agir ou decidir?	
A importância de o negociador que, mesmo sem saber ao certo onde encontrar a informação que lhe falta, mesmo assim implementar processos de busca dela?	
A implementação de processos de busca de informação gera experiências e vivências exitosas para o negociador?	

Categoria 4 - Concepção sobre o controle da informação

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador):	ESCALA DE 1 A 7
Qual o nível de importância de o negociador, atualmente, armazenar as informações utilizando arquivos ou ficheiros manuais (físicos) organizados de modo a garantir o acesso rápido, quando necessário?	
Qual o nível de importância de o negociador atualmente	

guardar as informações no cérebro (memória, vínculos, associações, lembranças, cognição) de modo a garantir o acesso rápido, quando necessário?	
Qual o nível de importância de o negociador atualmente armazenar as informações utilizando banco de dados eletrônicos (computador etc.) organizados para garantir o acesso rápido quando necessário?	
Qual o nível de importância de o negociador atualmente fazer controle combinado de diversos meios (manual, tecnológico e cognitivo) de armazenamento das mesmas informações?	

Categoria 5: Concepção sobre a construção do conhecimento

5.1 Qual a importância da base de conhecimento pessoal nos itens que seguem?

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Qual o nível de conhecimento necessário (aceitável) ao negociador nestes itens?	ESCALA DE 1 A 7
a) Língua inglesa	
b) Língua espanhola	
c) Língua francesa	
d) Língua chinesa (mandarim)	
e) Outras línguas estrangeiras (quais?)	
f) Comércio exterior: procedimentos e suas práticas de exportação e importação e suas áreas	
g) Turismo e suas aplicações na área internacional	
h) Direito e suas aplicações na área internacional	
i) Negociações e suas aplicações na área internacional	
j) Marketing e suas aplicações na área internacional	
l) Gestão e suas aplicações na área internacional	
k) Economia e suas aplicações na área internacional	
m) Contabilidade e suas aplicações na área internacional	
n) Matemática e estatística e suas aplicações na área internacional	
o) Língua portuguesa: redação, comunicação e expressão	
p) Cultura: diversidade e diferenças culturais internacionais	
q) Ética e suas aplicações na área internacional	
r) Relações Internacionais e Geopolítica	
s) Pesquisa aplicada à área internacional	
t) Tecnologias: TICs/TDIs aplicadas ao seu uso na área internacional	
u) Empreendedorismo e suas aplicações na área internacional	
v) Demais conteúdos Interdisciplinaridade e suas aplicações na área	
w) Outras áreas não mencionadas. Quais?	

*Se você apontou “**outras áreas**”, diga quais: _____

*Se você concorda com outras línguas estrangeiras, quais destacaria? _____

5.2 Ainda sobre essa base de conhecimento que você tem, qual a melhor forma de construí-la?

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador):	ESCALA DE 1 A 7
Para o negociador construir a base de conhecimento, qual a importância dos cursos nessas áreas?	
Para o negociador construir a base de conhecimento, qual a	

importância da interação com outras pessoas da área?	
Para o negociador construir a base de conhecimento, qual a importância da busca pessoal independente (na internet, nos bancos de dados, em documentos e publicações na área)?	
Antes de usar a informação, qual a importância de o negociador fazer análise crítica e reflexiva para aprender com a informação e construir perspectivas pessoais a seu respeito?	
Qual a importância de o negociador aprender com as negociações que fizer, construindo perspectivas pessoais a seu respeito?	
Qual a importância de o que foi aprendido (os conhecimentos gerados e as informações adquiridas) ser reutilizado como subsídio nas próximas negociações?	
Qual a importância de, devido ao excesso de informação disponível e pouco confiável, o negociador saber analisar e selecionar o que é mais importante e descartar o que é pouco útil ou está em excesso?	

Categoria 6) Concepção sobre a expansão do conhecimento

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador)	ESCALA DE 1 A 7
Qual a importância de o negociador utilizar sua base de conhecimento de forma reflexiva e se esforçar para, individual ou coletivamente, buscar novas percepções, novos pontos de vista, novos conhecimentos, novas inspirações e novas ideias?	
Qual a importância de o negociador ter capacidade de intuição ou percepção, usando as informações de forma não habitual (reflexiva cognitivo-transformadora), para desenvolver novas ideias, soluções criativas, novos conhecimentos ou ampliar os conhecimentos já existentes na área em que atua?	
Qual a importância da experiência do negociador na transformação das informações em novos conhecimentos?	
Qual a importância das tecnologias (TICs/TDIs) para o negociador expandir conhecimentos por meio da intuição, da percepção, da criatividade e de novas ideias?	

Categoria 7 - Concepção sobre a sabedoria

INDICADORES	MÍNIMO ACEITÁVEL
Nível aceitável (mínimo ideal para o negociador)	ESCALA DE 1 A 7
A importância de o negociador zelar pela consciência de seus valores pessoais, suas crenças, seus princípios e sua cultura e ter comportamento ético quando usa as informações, mesmo estando num ambiente competitivo de negociação?	
A importância do negociador quando for usar uma informação, considerar, primeiro, o contexto mais amplo dessa informação está envolvida (contexto histórico, temporal e sociocultural)?	
O negociador pode usar informações conseguidas de forma não ética?	
A importância de o negociador usar a informação sem pensar apenas em seu benefício, mas também no bem dos outros e se esforçar para que o outro lado envolvido não seja objeto a ser explorado, mas participe e seja beneficiado (relação ganha-ganha)?	

A importância de o negociador ajudar as pessoas (colegas, clientes, usuários) que precisam de informações, conhecimento e experiência de que ele dispõe socializando-os (ensinando, escrevendo, publicando e divulgando o que aprendeu) e preparando e formando mais e melhores pessoas na área em que atua?	
A importância de o negociador compartilhar as informações e o conhecimento de que dispõe de modo a transformar pessoas e impactá-las positivamente?	
A importância das tecnologias (TICs/TDIs) para o negociador compartilhar sabiamente suas informações em benefício de outros?	
Atualmente, mesmo sem usar as tecnologias (TICs/TDIs), o negociador consegue usar com sabedoria as informações e compartilhá-las?	

PARTE 3

3.1) A importância de o negociador ter tido um mestre inspirador e de formar discípulos?

3.2) Que outras informações e conhecimentos o profissional precisa ter na área e que ainda não foi mencionado até agora?

3.3) Que dicas você daria para quem quer atuar na área?

3.4) O que, atualmente, pode ser considerado imprescindível para o profissional que vai atuar na área?

3.5) Outras considerações relevantes para registrar?

3.6) Considerações finais

Obrigado

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUEM RESPONDEU AO QUESTIONÁRIO NA INTERNET

Disponível no link: <<http://bit.ly/1SHh5d0>>

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Questionário anônimo respondido pela internet

Você está sendo convidado/a participar, como voluntário/a da pesquisa: Profissionais negociadores nos mercados internacionais: Competência em Informação para a atuação. Se concordar em participar, por favor, assine no final do documento. Sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Pesquisador responsável: Roberto Vilmar Satur (Doutorando)

Endereço: CCSA/UFPB - Campus 1 - Cidade Universitária, João Pessoa/PB

Telefone: (83) 986516115

Orientador: Dra. Emeide Nóbrega Duarte

Programa de Pós-graduação a que está vinculado: Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação/ PPGCI/UFPB

Objetivos: Analisar as competências em informação necessárias ao profissional dos negociadores que atuam nos mercados internacionais.

Procedimentos do estudo: Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder a um questionário sobre profissionais negociadores nos mercados internacionais: Competência em Informação para a atuação.

As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação (por essa razão, o questionário é anônimo. Também alertamos que: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe causem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo, ou seja, você não precisa se identificar nesse questionário para respondê-lo; d) caso você queira, poderá ser informado/a de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento; e) a pesquisa é voluntária.

Riscos e desconfortos: Como o questionário é anônimo, e as perguntas não são de ordem pessoal, acreditamos que não há riscos ou desconforto para os participantes.

Benefícios: Participando dessa pesquisa, você contribuirá para o término de uma tese e para a geração de novas informações e conhecimentos, que poderão ajudar os novos negociadores internacionais que irão entrar nesse mercado a atuarem poderá ajudar a aprimorar cursos de formação para essa área.

Custo/Reembolso para o participante: Não haverá nenhum gasto com sua participação, e você não receberá pagamento por sua participação.

Confidencialidade da pesquisa: Seus dados serão mantidos em sigilo, e sua privacidade será preservada. Por essa razão, o questionário é anônimo.

Pesquisador responsável: Roberto Vilmar Satur

Consentimento de participação da pessoa como sujeito

Eu, _____, declaro que li e fui devidamente informado/a pelo pesquisador Roberto Vilmar Satur sobre os objetivos e os procedimentos do estudo que serão utilizados, os riscos, os desconfortos e os benefícios, de que não haverá custos/reembolsos para os participantes e da confidencialidade da pesquisa, por isso, concordo em participar dela. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso resulte em qualquer penalidade. Declaro, ainda, que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento, por isso respondo à pergunta seguinte, que aparecerá no questionário, concordando ou discordando.

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA OS ENTREVISTADOS

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado/a participar, como voluntário/a, da pesquisa 'Profissionais negociadores nos mercados internacionais: Competência em Informação para a atuação'. Se você concordar em participar, por favor, assine no final do documento. Sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Pesquisador responsável: Roberto Vilmar Satur (Doutorando)

Endereço: CCSA/UFPB - Campus 1 - Cidade Universitária, João Pessoa/PB

Telefone: (83) 986516115

Orientadora: Dra. Emeide Nóbrega Duarte

Programa a que está vinculado: Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação/ PPGCI/UFPB

Objetivos: Analisar as competências em informação necessárias ao profissional negociador que atua nos mercados internacionais.

Procedimentos do estudo: Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder a um questionário sobre profissionais negociadores nos mercados internacionais: Competência em Informação para a atuação.

As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Por essa razão, o questionário é anônimo. Também alertamos que: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe causem constrangimento de qualquer natureza; b) Você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) Sua identidade será mantida em sigilo, ou seja, você não precisa se identificar nesse questionário para respondê-lo; d) Caso queira, poderá ser informado/a de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento; e) A pesquisa é voluntária.

Riscos e desconfortos: Como o questionário é anônimo e as perguntas não são de ordem pessoal, acreditamos que não haverá riscos ou desconforto para os participantes.

Benefícios: Ao participar da pesquisa, você contribuirá para o término de uma tese e para a geração de novas informações e conhecimentos, que poderão ajudar os novos negociadores internacionais que irão entrar nesse mercado para atuarem bem e aprimorar cursos de formação para essa área.

Custo/Reembolso para o participante: Não haverá nenhum gasto com sua participação nem você receberá pagamento por sua participação.

Confidencialidade da pesquisa: Seus dados serão mantidos em sigilo, e sua privacidade será preservada. Por essa razão o questionário é anônimo.

Pesquisador responsável: Roberto Vilmar Satur

Consentimento de participação da pessoa como sujeito

Eu _____, declaro que li e fui devidamente informado/apelo pesquisador Roberto Vilmar Satur sobre os objetivos e os procedimentos do estudo que serão utilizados, os riscos e os desconfortos e os benefícios e de que não haverá custos/reembolsos para os participantes, da confidencialidade da pesquisa e concordo em participar dela. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso resulte em qualquer penalidade. Declaro, ainda, que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento, por isso, assino abaixo, afirmando que concordo em participar da pesquisa.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura

APÊNDICE F - MODELO DE E-MAIL E RECADO NA REDE SOCIAL

E-MAIL -VERSÃO 1

Por favor, encaminhem esta pesquisa para o profissional de negociações de sua empresa e/ou para o responsável que faz essa atividade para a sua empresa, mesmo que seja um terceirizado, fornecedor/cliente. Preciso que todos que atuem naquele setor me façam a gentileza de responder ao questionário. Ele pode ser respondido usando computador, tablet ou celular. Abaixo, segue um texto explicativo e um link.

Caro/a profissional ligado à área das Negociações Internacionais,

Sou Roberto Vilmar Satur, doutorando do PPGCI da UFPB, e estou fazendo **uma pesquisa sobre os "negociadores internacionais"** e conto com você para responder ao questionário que mando no link abaixo. **Se você atua ou já atuou nas diversas áreas relacionadas às Negociações Internacionais** voltadas para o mercado internacional (Exportação, Importação, Comércio Exterior, Direito Internacional, Marketing Internacional, Turismo Internacional etc.), conto com você para responder ao questionário em anexo e para indicar este questionário para ser respondido por todos os que você conhece e atuam na área. **A pesquisa faz parte de minha TESE de DOUTORADO** e não passa de dez minutos. Conto com você.

Seguir esse link para a pesquisa:

https://qtrial2016q2.az1.qualtrics.com/SE?SID=SV_0VDwkT9nTwgNytL&Q_CHL=preview&Preview=Survey

ou click 2 vezes no link abaixo:

[Pesquisa sobre negociadores internacionais brasileiros](#)

**PESQUISA SOBRE NEGOCIADORES
INTERNACIONAIS BRASILEIROS**

A sofisticada solução da Qualtrics para a realização de pesquisas on-line faz com que seja fácil criar pesquisas...

Prof. Roberto Vilmar Satur (Doutorando do PPGCI/UFPB)

E-mail: robertosatur@yahoo.com.br ou robertosatur@cchla.ufpb.br

Link do meu Currículo Lattes caso queira conferir a autenticidade

das informações: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4778424J6>

Link do Programa de Doutorado onde consta meu nome como Doutorando: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppgci/contents/paginas/ppgci-ufpb/alunos>

E-MAIL - VERSÃO 2

Caro amigo/a,

Se você é um/a profissional que atua em áreas ligadas ao Comércio Exterior e a outras Negociações Internacionais, preciso que responda ao questionário do link abaixo. Pode ser respondido por computador, tablet ou celular.

Esta pesquisa faz parte da minha TESE de DOUTORADO e não passa de dez minutos.

Conto com você.

Se você não atua na área, por favor, encaminhe para quem você sabe que atua.

Acesse esse link para a pesquisa:

https://qtrial2016q2.az1.qualtrics.com/SE?SID=SV_0VDwkT9nTwgNytL&Q_CHL=preview&Preview=Survey

ou click 2 vezes no link abaixo:

[Pesquisa sobre Negociadores Internacionais Brasileiros](#)

PESQUISA SOBRE NEGOCIADORES
INTERNACIONAIS BRASILEIROS

A sofisticada solução da Qualtrics para a realização de pesquisas on-line faz com que seja fácil criar pesquisas...

Caso você já tenha respondido a esse questionário, favor desconsiderar este e-mail.

Prof. Roberto Vilmar Satur (Doutorando do PPGCI/UFPB)

E-mail: robertosatur@yahoo.com.br ou robertosatur@cchla.ufpb.br

Link do meu Currículo Lattes caso queira conferir a autenticidade das informações:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4778424J6>

Link do Programa de Doutorado onde consta meu nome como Doutorando:

<http://www.ccsa.ufpb.br/ppgci/contents/paginas/ppgci-ufpb/alunos>

APÊNDICE G - RECADO NA REDE SOCIAL

MÓDULO PRIVATIVO

Olá, tudo bem? É Roberto Satur. Lembra? Contigo para responder a minha pesquisa de Doutorado e lhe peço que a indique para outras pessoas que você conhece que atuam em Negociações Internacionais. Pode ser? O link da pesquisa para respondê-la é:

https://qtrial2016q2.az1.qualtrics.com/jfe/preview/SV_0VDwkT9nTwgNytL

ou click 2 vezes no link abaixo:

[Pesquisa sobre Negociadores Internacionais Brasileiros](#)

PESQUISA SOBRE NEGOCIADORES INTERNACIONAIS BRASILEIROS

A sofisticada solução da Qualtrics para a realização de pesquisas on-line faz com que seja fácil criar pesquisas...

ANEXOS

ANEXO A - FOTOS REFERENTES AOS EXPERTS

Fotos - Negociador Internacional Frederico Luiz Behrends



Frederico Luiz Behrends
92 anos de idade
54 anos atuando como
negociador internacional

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Fotos - Negociador Internacional Egídio Kuhn



Egídio Kuhn
62 anos de idade
38 anos atuando como
negociador internacional

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

ANEXO B - CERTIDÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 4ª Reunião realizada no dia 19/05/2016, o Projeto de pesquisa intitulado: **“PROFISSIONAIS NEGOCIADORES DOS MERCADOS INTERNACIONAIS: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA SUA ATUAÇÃO”**, do pesquisador Roberto Vilmar Satur. Prot. nº 0225/16. CAAE: 55962616.1.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do resumo do estudo proposto à apreciação do Comitê.


Teresa Cristina Cunha
Mat. SIAPE 0331417
CEP-CCS-UFPB