

**LUCIANA DA SILVA MEIRA**

**O profissional da informação e a gestão por competências: estudo de caso  
de uma indústria farmacêutica.**

**São Paulo**

**2010**

**LUCIANA DA SILVA MEIRA**

**O profissional da informação e a gestão por competências: estudo de caso  
de uma indústria farmacêutica.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

**São Paulo**

**2010**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

CONTATOS:

[luci\\_meira@yahoo.com.br](mailto:luci_meira@yahoo.com.br)

[luci\\_meira@msn.com](mailto:luci_meira@msn.com)

### Ficha catalográfica

MEIRA, Luciana da Silva,

O profissional da informação e a gestão por competências:  
estudo de caso de uma indústria farmacêutica / Luciana da Silva Meira;  
Waldomiro Vergueiro (orientador). São Paulo, 2010.

47 p. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) –  
Departamento de Biblioteconomia e Documentação. Escola de Comunicações e  
Artes. Universidade de São Paulo.

1. Competências Profissionais. 2. Profissional da Informação. 3. Bibliotecários.  
4. Mercado de trabalho – Indústria Farmacêutica. I. Autor. II. Título. III.  
Orientador

CDD 21. ed. – 020.658

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Nome:** MEIRA, Luciana da Silva

**Título:** O profissional da informação e a gestão por competências: estudo de caso de uma indústria farmacêutica.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora

**Presidente da Banca:**

Profº Drº Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

Profª Drª. Regina Keiko Obata

Instituição: Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fernando Modesto da Silva

Instituição: Universidade de São Paulo

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, obrigada Deus, Pai Todo-Poderoso, por me acompanhar, acolher, guiar-me nessa jornada!

Obrigada professor Waldomiro (Waldo), pela orientação, pela disposição em ajudar, bem como pelas correções e *insights* que contribuíram muito neste trabalho, principalmente, no orientar para a vida: “saiba priorizar”

Obrigada aos meus pais (Sílvio e Leolina) que em todos os momentos, mesmo sem entenderem lá estavam a me apoiar incondicionalmente!

Obrigada Mayara e Carlos Emmanoel...por existirem!

Inúmeros são os “seres” que tenho a agradecer...

À Triade (Viviane, Patrícia, Maria Irene, Geslaine – *in memorian*) que desde 2003 foi formada...

Aos meninos Biblio: Gledson, Alex, H (Aga) e Thiago Gaudêncio...

Às criadoras da Sessão Bobiça: Maristela, Eva, Cris, Amanda e mais tarde Juliana...e a todos os que um dia presenciaram uma sessão...são muitas pessoas...inclusive a memorável turma do Amigo Secreto da Biblio

À Rosemary e Rosane, pessoas de vital importância em minha vida....

Ao pessoal da Farma-USP (Mariana Faria, Daniel e Tassia) que me toleraram nas caronas trabalho-faculdade...

Ao Ronaldo da Secretaria do CBD, pelos altos incentivos para o término deste projeto.

Aos professores: Fernando Modesto, pela sua primeira aula de Fundamentos; ao Mucheroni, por ser tão especial, por entrar em minha vida usando uma calça de € 5,00!

*Somos o que lemos. Tanto em nossa vida profissional quanto pessoal, somos julgados pela informação que utilizamos. A informação que ingerimos molda nossa personalidade, contribui para as idéias que formulamos e dá cor a nossa visão de mundo.*

Richard Saul Wurman (1991)

MEIRA, Luciana da Silva. **O profissional da informação e a gestão por competências: estudo de caso de uma indústria farmacêutica** da Silva Meira. 2010. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

## RESUMO

O presente trabalho procura demonstrar as competências exigidas aos profissionais da informação inseridos no mundo corporativo. O estudo delimita-se ao ramo farmacêutico, onde é evidente a demanda por um perfil de profissional que se adeque à estratégia da organização e às mudanças do mercado. Descreve-se o modelo de gestão por competências de uma indústria multinacional e aponta-se para a necessidade de um papel mais colaborativo onde o profissional da informação deve ter um olhar multifacetado para visualizar as oportunidades de uma atuação mais pró-ativa na organização como um todo. Uma melhoria contínua no uso de novas tecnologias, para que o seu desempenho não comprometa a disponibilização de informação e conhecimento dentro da organização é também indicado.

**Palavras-chave:** Profissional da informação. Bibliotecário. Mercado de trabalho. Gestão por Competências. Indústria farmacêutica.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Resumo histórico da Nycomed Pharma.....	25
Figura 2	Presença da Nycomed Pharma no mundo e sua representatividade em euros (€).....	26
Figura 3	Principais produtos da Nycomed Pharma no mundo.....	27
Figura 4	Ranking das 15 maiores Indústrias Farmacêuticas no Brasil.....	28
Figura 5	Resumo da história da Nycomed Pharma no Brasil.....	29
Figura 6	Definição de competências para a Nycomed.....	31
Figura 7	Modelo de competências Nycomed.....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resumo das características do conceito de competência profissional de um quadro integrador.....	21
Tabela 2	Características comportamentais em cada competência.....	22
Tabela 3	Régua de avaliação das competências.....	23

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>07</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>08</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>09</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1 PERFIL E FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 O MERCADO DE TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>3 AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>4 MERCADO FARMACEUTICO BRASILEIRO.....</b>	<b>23</b>
4.1 Nycomed no mundo.....	24
4.2 A Nycomed no Brasil.....	28
<b>5 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: CASO NYCOMED.....</b>	<b>31</b>
<b>6 AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....</b>	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo identificar quais as competências exigidas pelo mercado de trabalho para o profissional da informação que atua numa indústria farmacêutica.

Levando em consideração que o acesso ao conhecimento e o desenvolvimento de habilidades específicas fazem parte do processo de formação de todo indivíduo, evidencia-se que no cenário atual, em todas as áreas, tem-se necessidade de informações que permitam ao indivíduo a satisfação de sua demanda específica e o desenvolvimento de habilidades.

Esse desenvolvimento é necessário para sua adequação à sociedade contemporânea, que vive um período de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva.

Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro (BRANDÃO, 2001, p. 9).

No âmbito farmacêutico, é evidente a demanda por um perfil de profissional que se adapte rapidamente às mudanças do mercado. No entanto, nem sempre o profissional da informação é selecionado pelo departamento de Recursos Humanos, que, muitas vezes, acaba selecionando profissionais de outras áreas, em detrimento dos bibliotecários.

Daí, a necessidade de relatar com maior rigor, quais são as competências necessárias ao profissional de informação para atuação nesse mercado.

De início, quando se concebeu a idéia de justificar a atuação do profissional da informação no mercado de trabalho, pensou-se tão somente em mostrar que este perfil de profissional é importante na cadeia de resultados das indústrias farmacêuticas. Contudo, por meio de um compartilhamento de informações com o orientador deste trabalho de conclusão, optou-se por descrever as competências que o mercado de trabalho exige do profissional da informação.

Quanto à metodologia utilizada neste estudo é de caráter heurístico, sustentando-se em levantamento bibliográfico sobre materiais já publicados e análise a respeito do exposto em

tais publicações. Em seguida, busca-se comparar a literatura com a realidade do mercado de trabalho. Essa comparação é feita por meio de um relato de caso de uma indústria farmacêutica que realiza a gestão por competências desde o final de 2008.

Estruturalmente, para orientar o percurso descritivo pretendido no trabalho, procurou-se mostrar, de forma sucinta, qual o papel do profissional da informação, delineando o seu perfil, bem como sua formação; a partir daí, tentou-se descrever o mercado de trabalho e as competências em biblioteconomia e documentação, enfatizando o mercado farmacêutico.

Em seguida, apresenta-se o caso da farmacêutica Nycomed Pharma<sup>1</sup>, que a partir de 2008 estabelece um modelo de gestão por competências para atingir suas metas organizacionais. Por fim, apresentam-se as competências para o profissional da informação atuar no ramo farmacêutico.

---

<sup>1</sup> Empresa onde a autora está atuando no momento da elaboração deste trabalho.

## 1 - PERFIL E FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

Sabe-se que a informação, na atual sociedade, passou a ser não apenas um recurso, mas sim “o” recurso, considerada um capital precioso, equiparando-se aos ativos de produção, materiais e financeiros, o que causou uma mudança considerável nessa sociedade globalizada (MORESI, 2000, p.04).

A partir do momento em que a informação permite à empresa perceber a movimentação do mercado de acordo com suas operações (oportunidades e ameaças), ela passa a agregar valor. A aceitação desta idéia faz com que a informação seja vista como um insumo chave de competitividade efetiva, de diferencial de mercado e de lucratividade nesta atual sociedade. Sendo assim, conforme descrito por Baptista (2000, p. 91), é importante para o profissional da Biblioteconomia enxergar que, com suas habilidades profissionais, ele pode e deve atuar além dos muros das bibliotecas.

Conceituando o que é o profissional da informação, verificou-se que profissão vem do latim, *professione*, que significa declaração ou confissão pública de uma crença, sentimento, opinião ou modo de ser, conduzindo à concepção ampla de atividade ou ocupação especializada, que requer preparo e formação. Desta definição, tem-se que profissional é a pessoa que exerce, como meio de vida, uma ocupação especializada. Por fim, o conceito de “informação”, que também vem do latim, *informare*, apresenta-se como ação de formar matéria, ou seja, ação de informar, formação ou moldagem da mente ou do caráter, instrução, comunicação (TARGINO, 2000, p.4).

Logo, de uma maneira bem simplificada, pode-se entender o profissional da informação como aquele cuja ocupação especializada consiste em lidar com a informação. Assim, é esse profissional que adquire informação registrada, não importa em que tipo de suporte, organiza, descreve, indexa, armazena, recupera e distribui essa informação, tanto em sua forma original, como em produtos elaborados a partir dela (TARGINO, 2000, p.4).

Teoricamente, os bibliotecários deveriam ser os profissionais mais adequados para exercer as funções de diretor de informação, gerente de informação, gestor e outros, já que são profissionais formados para atuar em qualquer ambiente informacional, seja ele empresarial e/ou institucional de todos os níveis e segmentos. Porém, na prática observa-se que as empresas contratam, para atuar como profissionais da informação, profissionais com outras formações. São encontrados profissionais das mais diversas áreas atuando no setor

empresarial, como, engenheiros, administradores, economistas entre outros. A atuação do bibliotecário nesse setor é relativamente baixa. (DAMÁSIO, 2002)

O descrito acima é também afirmado por Milanesi (2000), que narra que “se por um lado havia uma legislação que procurava proteger os graduados, por outro existiam os fatos reais que separavam o bibliotecário da informação”, uma vez que, em empresas/indústrias, a biblioteca existente passou a receber outras denominações, como por exemplo, centros ou serviços de informação. Além disso, conceitos novos foram introduzidos, como os de ‘informação estratégica’ e ‘gestão do conhecimento’. E a unidade de informação, em muitos casos, passou a ser administrada não por bibliotecários, mas sim por administradores de empresas, jornalistas, economistas, historiadores, dentre outros.

Levando em conta este contexto, tendo o bibliotecário como um profissional da informação, é interessante frisar que o mesmo deve ser capaz de monitorar informações sobre o ambiente social, cultural, político, econômico e de mercado. Também, deve procurar exercitar uma visão crítica sobre os vários tipos de informação e respectivas fontes, para que possa produzir selecionar, organizar e disseminar as informações requeridas para o desempenho de distintos usuários/clientes internos e externos da organização. Enfim, deve reconhecer o valor de uma informação do ponto de vista cultural, social, econômico e político, seja para uma organização determinada, seja para a sociedade como um todo, e atender as necessidades cada vez mais específicas de seus usuários.

Considerando esse perfil, é indispensável que a formação universitária delineie um profissional de perfil bem diversificado, sendo que a tendência da formação profissional parece se centrar no profissional especialista, uma vez que a ciência e a tecnologia têm evoluído rapidamente, “transformando verdades aceitas e comprovadas em meias verdades” (TOMAÉL, 2000, p. 81 grifo nosso).

Se atentarmos para o fato de que trabalhar com o acesso, controle, recuperação e disseminação da informação dentro de uma organização é tido como vantagem competitiva, é imprescindível que as escolas passem a se preocupar com essa realidade e em formar profissionais prontos para o uso de novas tecnologias, preparados para absorver e incorporar as inovações que surgem a cada dia. Daí, acreditar que a formação do bibliotecário está exigindo, sim, uma reestruturação dos cursos de graduação, de uma forma mais pró ativa para atender demandas crescentes e diferenciadas de mercado.

Nesse sentido, tendo por base as observações de Guimarães (1997, 1998), é preciso que os alunos estejam em contato permanente com as novas tecnologias de informação e de comunicação. Tais tecnologias devem se fazer presentes como suporte ao ensino de temas diversificados, indo, por exemplo, da indexação ao estudo de usuário, da catalogação à geração de fontes de informação, entre outras, além do ensino do acesso e recuperação da informação online. Outro aspecto na formação do bibliotecário do século XXI vincula-se à visão gerencial na área de informação, antes mencionada como pré-requisito do profissional da informação. É preciso adotar formas de pensar que extravasem a linearidade, o que significa contextualizar o fazer informacional, permitindo ao profissional identificar necessidades, planejar ações e gerenciar alternativas, com foco no resultado. A atualização continuada é o elemento-chave para a sobrevivência tanto do profissional quanto da profissão, em qualquer instância.

Segundo Targino (2000, p. 173),

A formação do profissional não está centrada apenas no alunado e no currículo, mas envolve uma série de outros fatores, com ênfase para a adaptação dos cursos à realidade, o aparelhamento dos laboratórios e, sobretudo, a capacitação e educação continuada dos docentes para a operacionalização das reestruturações curriculares, o que pressupõe pós-graduação, dedicação integral à docência, pesquisa e extensão, além de produção científica significativa. Em tempos de globalização, a competitividade significa, antes de tudo, competência profissional, o que justifica a crescente diversidade de professores de áreas afins nos cursos de graduação e pós-graduação na nossa área, enfatizando as características interdisciplinares do nosso campo de conhecimento e as atividades múltiplas que podem ser exercidas pelo profissional da informação.

Logo, se o profissional da informação não tiver uma sólida formação acadêmica e cultural, uma especialização e/ou formação continuada, estará fadado ao ostracismo, uma vez que não acompanhará o ritmo ditado pela sociedade globalizada com produção e acesso limitado às informações e ao conhecimento.

Corroborando esta afirmação, Faria (2005, p. 31) defende que

Diante das transformações nas estratégias organizacionais decorrentes dos processos de globalização e convergências dos meios de comunicação, o principal *input* dos trabalhadores passou a ser a capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados estritamente no conhecimento. O imperativo de se inserir nessa dinâmica induz o profissional da informação a buscar o alinhamento de suas competências e seus respectivos desempenhos aos paradigmas em pauta. Desenvolver esse tipo de recurso, fazendo dele a base de uma estratégia competitiva assegura seu crescimento futuro”.

Para tanto, esse profissional necessita se conscientizar de sua importância na sociedade e dos desdobramentos que poderá ter, em termos de atuação no mercado de trabalho, a fim de impor-se como profissional competente para exercer tais atividades e não permitir que quaisquer outros invadam e ameacem a sua área e o anulem como profissional. No entanto, cabe reforçar aqui que, para tomar essa atitude, esse profissional terá que estar preparado para desempenhar as atribuições que as mudanças no mercado de trabalho impõe, visando atender um ambiente em constante e rápida mutação.

## 2 - MERCADO DE TRABALHO

*Onde houver desorganização documental existirá uma oportunidade de trabalho para o bibliotecário (WARNER,1994).*

Atualmente, o campo de trabalho para o profissional da informação é bastante amplo e diversificado, abrindo, assim, novas perspectivas à atuação do bibliotecário. A formação do profissional e seu perfil não estão dissociados do mercado de trabalho. Para atuar em qualquer ambiente, qualquer unidade de informação, o profissional necessita das habilidades mínimas de gerenciar a informação e seus recursos. Uma unidade de informação dentro de uma empresa deve ter condições de fornecer respostas rápidas a todas as situações relevantes ao desenvolvimento dos objetivos da organização e ao seu planejamento estratégico, funcionando como um recurso estratégico para tomada de decisões.

Há relatos que mostram que existe o mercado de trabalho tradicional e o emergente, e que o profissional da informação deverá estar muito bem preparado tanto para um segmento quanto para outro. Estes relatos mostram que o mercado exige um profissional conectado com o mundo, tendo em vista a produção excessiva de informações, em tempo bastante reduzido, e a sua respectiva inserção no mercado (CUNHA, 2000; FONSECA, ODDONE, 2005).

Caso o profissional da informação não tenha uma visão ampla acerca desta “nova” ordem profissional, certamente estará fadado à ‘neutralização’ e às tradicionais formas de atuação, o que o levaria à estagnação e manutenção de um sistema que não mais se sustenta, visto as exigências que a sociedade da informação impõe.

Pode-se afirmar que o mercado de trabalho do profissional da informação está passando por um momento de transformações; as duas facções (tradicional e emergente) caminham paralelamente, pois de um lado temos o profissional institucionalizado, atuando em bibliotecas públicas, escolares, infantis, especializadas, universitárias etc., e, de outro, as atividades emergentes que exigem um novo perfil desse profissional. Entretanto, é o risco de negligenciar as demandas desse último segmento que preocupa os profissionais da informação que já se conscientizaram desta realidade, mas que ainda não representam efetivamente a maioria absoluta.

É salutar que haja a percepção consensual sobre o processo de contínuas transformações pelo qual a sociedade passa frequentemente, bem como da massa monumental

de informações que é produzida, necessitando ser organizada de forma eficaz e satisfatória em um prazo relativamente pequeno de tempo.

É fato que com essa expansão informacional, o bibliotecário poderá atuar, também, além das bibliotecas: em centros e serviços de documentação e informação, arquivos (históricos, administrativos, técnicos), museus, editoras, cinematecas, emissoras de rádio e televisão, jornais, assessorias (parlamentares, empresariais, jurídicas, educacionais), desenvolver e administrar bancos e bases de dados, integrar equipes de manutenção de *websites* ou exercer a profissão como autônomo (consultor em órgãos públicos e privados).

Conforme descrito por Vieira (1998, p.59),

Não se pode mais ter uma visão simplista acerca da atuação desse profissional, pois o mercado de trabalho exige um profissional dinâmico e versátil, criativo, flexível, pró-ativo e muito ousado, com amplos conhecimentos em cultura geral, com *feeling* gerencial e administrativo, enfim, um *gatekeeper*, ou seja, “atuar como um excelente receptor e transmissor de informação, um extensor e amplificador da pesquisa de informação para todos aqueles com quem faz intercâmbio. Sua grande rede de contatos profissionais permite-lhe abrir mais portas e a sensibilizar maior número de fontes potenciais de informação.

O bibliotecário necessita dar visibilidade a si e às atividades que desenvolve como profissional da informação e do conhecimento, bem como ratificar a sua importância na sociedade da informação.

Segundo Tarapanoff (1996), o profissional deve assumir uma postura que ‘deixe em aberto’ novos papéis que efetivamente não se tem e não se conhece. O trato com a informação, na sociedade contemporânea, requer a atuação de profissionais com grande variedade de competências, podendo-se dizer que comunicação, informática, ciência da informação e gestão da informação são áreas que caminham juntas neste atual momento.

Nesse contexto, segundo Teixeira Filho (1998), o profissional da informação “é o protótipo hoje do trabalhador do conhecimento de amanhã”. Algumas pessoas têm dificuldade de entender essa mudança, entre outras coisas, porque não há muita analogia com o processo industrial tradicional. Em uma empresa de serviços, cujo principal ativo é o conhecimento coletivo sobre os clientes, os processos de negócio e sobre a concorrência, as informações são a matéria-prima do trabalho de cada indivíduo na organização.

### **3 - AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO.**

Em capítulo que escreveu para o livro “O profissional da informação: somatório de formações, competência e habilidades”, Borges (2004) afirma que as mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas acontecem desde um contexto mais amplo até o nível local. Dentre as mudanças, as que mais alteraram o contexto econômico e social e causaram um maior impacto, tanto em nível mundial como no Brasil, destacam-se o crescimento econômico mais lento, a intensificação da concorrência, as mudanças demográficas aceleradas, o avanço tecnológico e a globalização.

Essas alterações levaram as nações de economia forte, e também as emergentes, a buscar uma mão de obra mais qualificada, um profissional que tenha além da formação adequada, competência e habilidades exigidas pelas tarefas a desempenhar e ajustadas ao tempo atual, implicando em uma adequação da conduta do profissional, perante os desafios do momento.

Segundo Borges (2004, p.57),

Há a necessidade de um profissional que seja capaz de utilizar novos processos e instrumentos tecnológicos, estar inserido nessa sociedade da informação e do conhecimento, que faz uso intensivo e em larga escala do computador para processamento de dados, redes de informação e comunicação, automação de processos produtivos, enfim que esteja inserido no contexto da informação, do conhecimento e das tecnologias de informação disponíveis.

A afirmação acima é corroborada por Miranda (2007), que defende uma relação direta entre atuação e sobrevivência profissional com as transformações que acontecem no mundo.

Em face dessas considerações, o que torna um profissional competente e outro não? Por que falar que um profissional não é competente, ou, que não tem competência para alguma coisa, é considerado tão depreciativo, pejorativo? Chega-se mesmo a sinalizar que tal profissional se encontra ou se encontrará marginalizado dos circuitos de trabalho e até mesmo de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001, p.184).

Ao buscar informações sobre as exigências do mercado de trabalho para a atuação profissional da informação, constata-se que há uma vasta literatura sobre o tema. Diversos

autores vêm, ao longo do tempo, identificando habilidades e atitudes adequadas para cada época (DAMÁSIO, 2002; MIRANDA, 2007; SILVA, 2009).

Atualmente, parecem prevalecer as competências ligadas à capacidade gerencial e tecnológica, e à organização do conhecimento (BAPTISTA e MUELLER, 2005).

Contudo, antes de descrever quais são as competências exigidas, é interessante que se discuta a própria definição de competência. Nesse sentido, é sabido que os estudos relacionados com competências vêm desde a década de 70, graças a David McClelland, que na época trabalhava para o governo americano, iniciando a aplicação do conceito em psicologia. (FLEURY; FLEURY, 2001)

O conceito mais recente de competência começou a ser disseminado após a década de 1990, relacionando-se à globalização, ao acirramento da competitividade e ao desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação. Porém, conceitos semelhantes já foram usados, anteriormente, por organizações em seus planejamentos estratégicos, bem como em processos de recursos humanos (MIRANDA, 2007. p. 70).

Para o presente trabalho optou-se por adotar a definição de competência desenvolvida por Carlos Miguel Tejada Artigas (2006). Para esse autor, há definições reducionistas sobre competência, tais como as da American College of Occupational and Environmental Medicine, de 1998, além da formulada pela própria Organização Internacional do Trabalho que são descritas, respectivamente, como

a propriedade de habilidades intelectuais, físicas e comportamentais suficientes (conhecimentos, habilidades e atitudes) para realizar uma tarefa ou desempenhar de forma adequada para alcançar um resultado desejado. E, aptidão para executar uma tarefa ou realizar um trabalho eficaz, com as certificações necessárias para esse. (TEJADA ARTIGAS, 2006, p. 13).

Para Tejada, o termo competência vai além da simples faceta de “manual” ou “prática”, incorporando também dimensões de caráter cognitivo, comunicativo, social, ético e de atuação. Ele se transforma, assim, num conceito cada vez mais complexo, sendo de natureza multidisciplinar e interdependente, recebendo contribuições da lingüística, sociologia, psicologia, pedagogia e filosofia. (TEJADA ARTIGAS, 2006, p. 14).

A partir desta noção integradora, as competências passam a ser vistas como processos complexos nos quais as pessoas se colocam em ação-e-criação para a resolução de problemas (tanto da vida cotidiana quanto do contexto profissional).

Nesta perspectiva, tais processos contribuem para a construção e transformação da realidade, através do saber ser, aprender a conhecer e saber fazer. Para tanto, é imprescindível considerar: as exigências específicas do ambiente; as necessidades pessoais e dos processos de incerteza; a autonomia intelectual, a consciência crítica, a criatividade e espírito de desafio. Tais aspectos mobilizadores das competências devem ser observados mediante a uma ‘situação-desafio’, para que, além de um resultado eficiente, considere-se, também, o bem-estar humano.

Segue um quadro com o resumo das características do conceito de competência profissional, numa dimensão integradora:

**Tabela 1** - Resumo das características do conceito de competência profissional de um quadro integrador.

Simultaneidade	Interação simultânea de todos os elementos previstos
Ação	Saber agir na prática, não só na teoria
Contexto	Adequar ao ambiente, agindo de acordo com as circunstâncias
Problemas	Considerar várias estratégias possíveis, contingências e incertezas
Adequação	Existência de critérios claros para avaliar se é ou não competente

Adaptado de Tejada Artigas, 2006.

#### 4 - MERCADO FARMACEUTICO BRASILEIRO

O acesso ao conhecimento e o desenvolvimento de habilidades específicas fazem parte do processo de formação de todo indivíduo. Isso fica evidente no cenário atual. Em todas as áreas, tem-se necessidade de informações que permitam ao indivíduo a satisfação de sua demanda específica e o desenvolvimento de habilidades que o tornem apto a buscas qualificadas.

Transpondo para as empresas, especificamente para a indústria farmacêutica, pode-se observar, sem muito esforço, que as decisões devem ser tomadas como forma de colocar a empresa num padrão de eficácia e eficiência em suas atividades. Poucos campos do conhecimento humano evoluíram tão rapidamente, a partir do século passado, quanto a Medicina, tendo, na indústria farmacêutica, um dos alicerces que sustentam tal avanço. Nessa área, pesquisas para desenvolvimento de novos medicamentos, financiadas pelos laboratórios, proporcionaram curas para males que antes eram tidos como incuráveis e que hoje, com a ação desses medicamentos, são debelados.

Conforme descrito pela FEBRAFARMA (2007), a indústria farmacêutica começou a se estruturar no Brasil na década de 1930, tendo dependência de insumos estrangeiros. Durante a Segunda Guerra Mundial, o país passou a intensificar a produção de medicamentos, pois os países exportadores estavam envolvidos no conflito e, assim, direcionavam sua produção para material bélico.

A década de 1990 foi marcada pela liberação de preços e pelo avanço do processo de globalização, que proporcionou modernização para o parque industrial farmacêutico. No ano de 1997, o setor atingiu, no Brasil, o 7º lugar em termos de faturamento da indústria nacional. (FEBRAFARMA, 2007)

Atualmente, a indústria farmacêutica lida com uma espécie de antítese: de um lado a alta tecnologia é uma realidade; do outro, o baixo poder aquisitivo impede que uma grande parcela da população brasileira se beneficie das terapias. O Estado, um importante comprador dos laboratórios, não tem uma política que forneça medicamentos às camadas menos favorecidas, de maneira efetiva (OLIVEIRA, 2006; SAÚDE BUSINESS WEB, 2010).

É neste ambiente farmacêutico que se pode perceber a demanda por informações, tanto para a área de desenvolvimento de novos produtos quanto para a venda dos medicamentos já

existentes, de modo que proporcionem, além do desenvolvimento econômico, a facilidade de acesso aos medicamentos.

A somatória da desaceleração econômica mundial, a queda nas vendas, a redução dos investimentos, a perda de patentes e consequente entrada de genéricos e as novas regulamentações trouxeram instabilidade ao mercado farmacêutico maduro da Europa e Estados Unidos. Nesse cenário, a produção farmacêutica voltou seus interesses para os mercados emergentes, na busca de um novo mercado consumidor e melhores condições para pesquisa e desenvolvimento. Além de oferecerem não apenas um baixo custo operacional, esses países – China, Brasil, Rússia, Índia, México, Turquia e Coreia do Sul – estão, também, com os mercados internos em crescimento contínuo (COSTA, 2009; CRESPO, 2010).

No Brasil, vê-se a entrada de novas companhias farmacêuticas, antes inteiramente focadas no mercado europeu e americano, como, por exemplo, a Nycomed Pharma, que, por meio da aquisição da Altana Pharma, insere-se no mercado nacional no ano de 2008. Um outro exemplo de multinacionais que passam a focar no mercado nacional emergente é a fusão da Sanofi e Medley, em 2009.

É observado ainda, crescimento sustentado do mercado de genéricos, que tem alcançado taxas de praticamente 20%, enquanto, entre os medicamentos de marca, o avanço é de 8 a 12% a cada ano (SÁ, PIMENTEL, 2010). Este fato vem favorecendo a associação de empresas multinacionais, anteriormente centradas na pesquisa e desenvolvimento de medicamentos, com indústrias nacionais, focadas em genéricos. É neste cenário altamente competitivo que está inserida a Nycomed Pharma.

#### **4.1 NYCOMED NO MUNDO**

A Nycomed Pharma é uma empresa de origem européia que atua no setor farmacêutico. Com um faturamento líquido de 3.4 bilhões de euros em 2008, está entre as 30 maiores empresas farmacêuticas do mundo, sendo a 16<sup>a</sup> no mercado OTC<sup>2</sup>.

Fundada em 1874, por Morten Nyegaard, na Dinamarca, com o nome de Nyegaard & Co, a empresa estabeleceu sua sede na Noruega. Inicialmente, sua principal atividade

---

<sup>2</sup> OTC (Over the Counter) produtos que são isentos de prescrição médica.

consistia na importação de medicamentos para a Noruega, sendo uma das primeiras empresas a realizar esse tipo de atividade.

A produção própria de medicamentos teve início em 1913. Entre os primeiros medicamentos produzidos destaca-se o Globoid, para o tratamento da dor.

Em 1974, a empresa descobriu e patenteou o Amipaque, o primeiro agente de contraste não iônico do mundo, composto utilizado para melhorar a visibilidade das estruturas internas do corpo em imagens de raios-X. (NYCOMED, 2008)

Em 1986, a Nyegaard & Co teve sua razão social alterada para Nycomed, ano em que a empresa foi comprada pela companhia Hafslund ASA. Em 1994, a divisão América do Norte de diagnóstico da Sterling Winthrop, empresa que atuava na área de produtos OTC, foi adquirida pela Nycomed.

Em 1996, ocorreu a cisão da divisão terapêutica, Nycomed Pharma, e a fusão da divisão de diagnósticos, Nycomed Imaging, com a britânica Amersham Plc. (NYCOMED, 2008)

Em 1999, criou-se uma companhia independente com o nome de Nycomed, que abrigou as atividades terapêuticas da empresa. No mesmo ano, a companhia de *private equity* (patrimônio privado) Nordic Capital comprou a Nycomed e uma estratégia de licenciamentos foi implementada. O ano de 2004 foi marcado pelo lançamento do medicamento Tachosil, adesivo de colágeno revestido com trombina e fibrinogênio, com finalidade hemostática e selante dos tecidos de órgãos internos (curativo cirúrgico). (NYCOMED, 2008)

Em 2007, a Nycomed realizou outra aquisição, comprando a empresa alemã Altana Pharma AG. Hoje, a Nycomed é uma empresa privada, cujos maiores sócios são a empresas de *private equity* Nordic Capital e DLJ Merchant Banking. A Figura 01, abaixo, mostra o desenvolvimento da empresa de 1874 a 2008.

## 135 anos de inovação

Lançamentos do Instanyl® e Pantoloc Control®	<b>2009</b>	
	<b>2008</b>	Aquisição da Bradley
Aquisição da ALTANA Pharma	<b>2007</b>	
	<b>2006</b>	Lançamento do Preotact® (osteoporose)
Consórcio liderado pela Nordic Capital adquire participação majoritária na Nycomed	<b>2005</b>	Lançamento do Alvesco®* (asma)
	<b>2004</b>	Lançamento do TachoSil® (curativo cirúrgico)
Nycomed vendida para a CSFB, Blackstone e NIB Capital	<b>2002</b>	
	<b>2000</b>	Joint Venture Leiras, Finlândia (aquisição completa em 2003)
Nordic Capital adquire a Nycomed Pharma da Amersham	<b>1999</b>	
	<b>1997</b>	Fusão com Amersham
Lançamento do Pantoprazol* (gastro-intestinal)	<b>1994</b>	
	<b>1976</b>	Ebrantil patenteado* (pressão alta)
Lançamento do Optojod (meio de contraste)	<b>1938</b>	
	<b>1907</b>	Euphyllin patenteado* (doenças respiratórias)
Fundação da Nyegaard & Co (NYCO)	<b>1874</b>	

Figura 01: Resumo histórico Nycomed Pharma - Fonte: NYCOMED, 2010

Com sede em Zurique, na Suíça, a Nycomed Pharma tem, como Missão, “prover medicamentos que realmente façam a diferença para médicos e pacientes”; sua proposição de Visão é “ser uma empresa farmacêutica de excelência, tendo capacidade de resposta rápida, sendo confiável e com foco em resultado”

Para atingir os objetivos traçados, a empresa conta com 12 mil funcionários, atuando em mais de 50 países na Europa, Rússia/CIS, América Latina, Ásia Pacífico, África e Leste Europeu. Seus produtos são comercializados globalmente em mais de 100 países, contando com 16 unidades de produção em 12 países, conforme mostrado na Figura 02. (Dados Internos, NYCOMED, 2010)

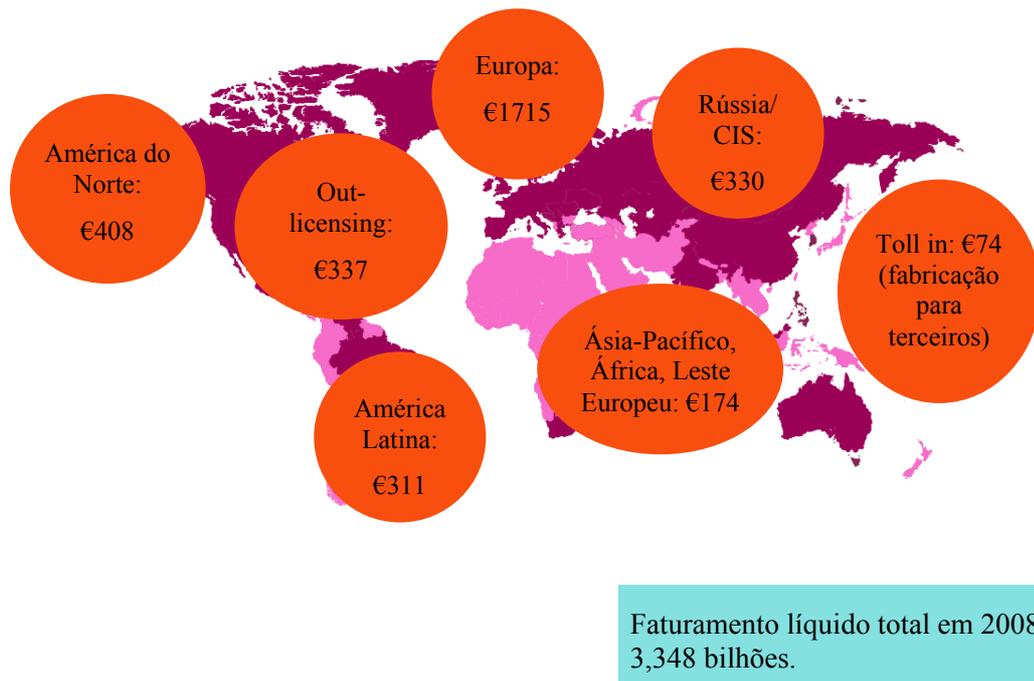


Figura 02: Presença da Nycomed Pharma no mundo e sua representatividade em euros (€) – Fonte NYCOMED, 2010.

As operações da Nycomed Pharma envolvem todas as etapas de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos assim como a produção e comercialização de medicamentos. Entre suas principais áreas terapêuticas de atuação estão a gastroenterologia, doenças inflamatórias e respiratórias, tratamento da dor, osteoporose e curativos cirúrgicos de alta tecnologia.

A seguir são apresentados os principais produtos da empresa no mundo e suas respectivas áreas terapêuticas de atuação, Figura 03.

Áreas Terapêuticas	Produtos Nycomed
● Cardiologia	Angiox, Ebrantil
● Dor	Neosaldina, Xefo, Matrifen,
● Gastroenterologia	Pantozol, Riopan,
● Osteoporose	Calcium, Preotact
● Respiratória	Omnaris, Alvesco, Curosurf, Daxas
● Tratamento de Tecidos	Tachosil

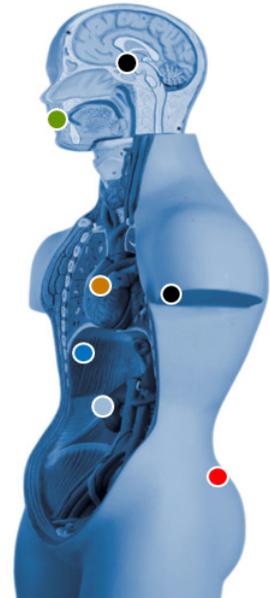


Figura 03: Principais produtos da Nycomed Pharma no mundo. Fonte: NYCOMED, 2010

## 4.2 A NYCOMED NO BRASIL

A Nycomed Pharma Ltda. é a subsidiária brasileira da Nycomed. Presidida por Luiz Eduardo Violland desde 2001, a Nycomed emprega no Brasil cerca de 800 pessoas, comercializa 29 produtos (Linha Hospitalar<sup>3</sup>, RX<sup>4</sup> e OTC) e faturou R\$ 568.379,00 milhões em 2009, posicionando-se entre os 15 maiores laboratórios do País (NYCOMED, 2010), como pode ser visualizado na Figura 04.

<sup>3</sup> Linha Hospitalar: abrange os produtos que são de uso exclusivo em hospitais, pois requerem um modo de aplicação diferenciado (via endovenosa)

<sup>4</sup> Linha RX são os medicamentos que necessitam de receituário, prescrição médica para serem adquiridos pelos pacientes

Market Shared 2009 (%)	
EMS Sigma Pharma	6,70%
Sanofi-Aventis	6,00%
Aché	5,70%
Medley	5,10%
Hypermarcas	4,30%
Eurofarma	4,20%
Novartis	4,00%
Pfizer	3,60%
Bayer Schering Pharma	2,70%
Astrazeneca do Brasil	2,50%
Boehringer	2,10%
Nycomed	2,00%
Sandoz	1,90%
Roche	1,90%

Figura 04: Ranking das 15 maiores Indústrias Farmacêuticas no Brasil. Fonte: IMS Health, 2010

É possível falar em antecedentes da atuação da Nycomed no Brasil, uma vez que, no final de 2006 e início de 2007, ela adquiriu globalmente da Altana Pharma, antiga Byk Química e Farmacêutica Ltda. Fundada em 1873 (Chemische Fabrik Dr. Heinrich Byk), na cidade de Berlim, Alemanha, por Heinrich Byk, a empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1954. Sua atuação no mercado brasileiro, mais precisamente na área de Gastroenterologia, sedimentou-se em 1994, quando foi lançado no Brasil o medicamento Pantozol<sup>®</sup> (pantoprazol), inibidor de bomba de prótons, resultado de grande investimento em pesquisa e desenvolvimento da Byk Pharmaceutical.

Em 2002, ocorreu a alteração da razão social de Byk Química e Farmacêutica Ltda para Altana Pharma Ltda, com a finalidade de uniformização das razões sociais em todas as unidades do mundo e entrada na bolsa de valores. Com um investimento de US\$50 milhões em infra-estrutura, tecnologia e equipamentos de última geração, a empresa inaugurou em Jaguariúna, São Paulo, uma das mais modernas fábricas da América Latina.

Em 2003, a Altana Pharma unidade Brasil passou a comercializar e promover o produto para tratamento da dor Neosaldina<sup>®</sup>, e com isso, passou de 16<sup>o</sup> para 8<sup>o</sup> lugar no *ranking* de empresa em vendas unitárias no Brasil.

Em 2008, a Nycomed revisou sua estrutura e política comercial, de modo a fortalecer sua presença nos pontos de vendas (farmácias) com maior número de visitas e maior efetividade, tornando-se, assim, mais competitiva no cenário farmacêutico nacional.

1954	Início das atividades da Byk no Brasil
1970	Aquisição do Laboratório Prociencx
1984	Incorporação do Instituto Lozenrini
1994	Lançamento do medicamento Pantozol no Brasil
2001	Criação do Comitê Executivo e Planejamento estratégico
2002	Alteração do nome Byk para Altana Pharma e Inauguração da nova fábrica em Jaguariúna
2003	Aquisição da marca Neosaldina
2004	Implementação do conceito de unidades de negócio e implementação do Supply Chain
2005	Implementação da função de <i>Business Development</i>
2006/07	Aquisição GLOBAL da ALTANA Pharma pela Nycomed e reforma do prédio de Santo Amaro
2008	Mapa estratégico e <i>Corporate Executive Dashboard</i>
2009	Estudo de revisão de Mapa estratégico e <i>Corporate Executive Dashboard</i>

Figura 05: Resumo da história da Nycomed Pharma no Brasil. Fonte: NYCOMED, 2010

## **5 - GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: CASO NYCOMED.**

A globalização, processo de integração mundial que ocorre em diversos setores, como no da comunicação, finanças, negócios e economia, por sua amplitude e velocidade afeta desde o indivíduo até nações como um todo. As mudanças acontecem em curto prazo, o que exige das empresas agilidade para se adequar a tais transformações.

As indústrias do ramo farmacêutico têm constante evolução em seus produtos, em virtude das necessárias adequações às mudanças no cenário econômico e político, às novas tecnologias e à acirrada competição entre as empresas do setor.

Em 2008, como mencionado, foi iniciado o programa de gestão de pessoas, utilizando-se o modelo de gestão por competências.

O conceito utilizado para gestão por competências é a capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para o desempenho de determinadas funções, ou o desenvolvimento de determinados projetos com alto índice de desempenho. Portanto, para a Nycomed competência é um conjunto de comportamentos que geram os melhores resultados em uma determinada demanda, em um ambiente organizacional.

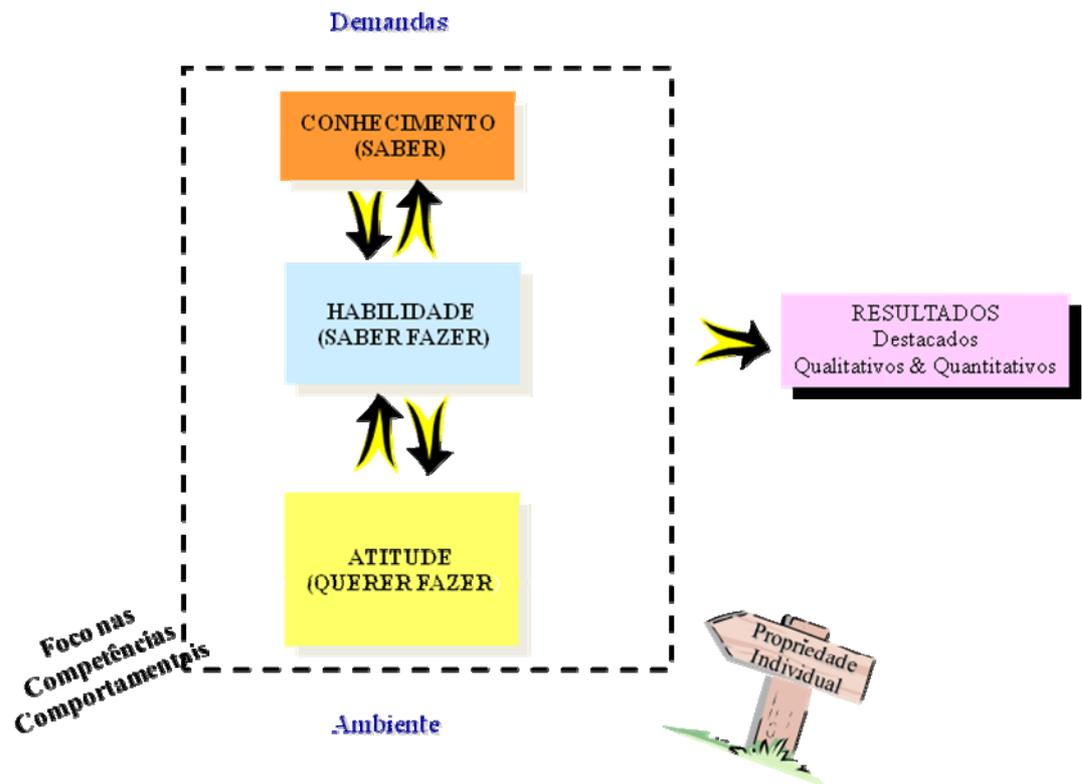


Figura 6: Definição de Competência para Nycomed. Adaptação do autor FONTE: NYCOMED, 2009

O modelo de gestão auxilia no fortalecimento de sua imagem corporativa, favorece a integração de setores e diretorias e consolida os princípios de visão e liderança na atitude dos funcionários.

O modelo de gestão por competências Nycomed foi estabelecido pela sede mundial e sua implementação por completo, no Brasil, se deu em 2010. Aqui, tomou como base para elaboração das competências das equipes as competências da Liderança global.

Na figura 7, é possível verificar que os funcionários da organização são avaliados com base nas competências: Planejamento; Orientação para resultados; Comunicação; Inovação; Relacionamento interpessoal; Desenvolvimento de pessoas e equipes; Autodesenvolvimento e Trabalho em Equipe e; Foco no cliente.

O modelo de gestão por competência busca adequar-se conforme o tipo de cargo: Liderança e Equipes. A função liderança é direcionada para todos aqueles que ocupam posição de chefia, supervisão, coordenação, consultoria e gerência. Já o perfil de competências para as equipes é direcionado para todos aqueles que ocupam posição operacional, auxiliar, assistente ou analista.



Figura 7: Modelo de competências Nycomed. FONTE: NYCOMED, 2009

A organização decidiu implantar o modelo de Gestão por Competências para alcançar os resultados dos negócios de uma forma adequada, por meio das atitudes de seus funcionários, no qual é necessário que o perfil de competências, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes estejam alinhadas com a cultura e a forma de gestão da companhia como um todo.

A empresa não define competências individuais a partir das competências organizacionais, e, sim, busca alinhar as competências no desempenho das atitudes de seus funcionários. São esperadas das pessoas certas características comportamentais em cada competência, diferenciando-as quando estão em cargo de liderança ou não. Isso se dá conforme a tabela abaixo:

**Tabela 2** - Características comportamentais em cada competência.

Competências	Comportamentos Liderança	Comportamentos Equipes
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Traduz a visão e a estratégia em planos táticos e operacionais com objetivos claramente definidos e realistas, estabelecendo padrões de desempenho e ações para o alcance dos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementa planos táticos e operacionais, estabelecendo ações e gerando os resultados de acordo com o planejamento estratégico de sua área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Envolve sua equipe e outros parceiros no processo de planejamento, considerando suas opiniões e perspectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Participa do processo de planejamento, apresentando idéias e interagindo com seu gestor e pares, visando o alcance dos objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acompanha os resultados planejados e alcançados de maneira positiva e consistente, mantendo a flexibilidade para ajustar planos de acordo com as demandas do negócio, prioridades e oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitora os resultados alcançados tendo em vista o que foi planejado, de maneira construtiva e colaborativa, apresentando flexibilidade e responsabilidade para implementar ações corretivas e preventivas sempre que necessárias.</li> </ul>
Orientação para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Demonstra energia, entusiasmo e iniciativa diante das oportunidades que levem ao alcance dos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Age prontamente, demonstrando entusiasmo, pro atividade e iniciativa diante dos desafios que levem ao alcance dos resultados de sua área e da empresa;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motiva a equipe para alcançar os resultados, proporcionando desafios, apoio e feedback apropriados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume o compromisso de buscar resultados cada vez melhores, identificando oportunidades de melhoria e analisando todas as informações e dados disponíveis contribuindo para o atingimento dos resultados em sua área de atuação;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Age com foco para atingir objetivos e resultados respeitando os valores corporativos, os níveis de desempenho requeridos pelo negócio e satisfação do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atinge seus objetivos considerando os valores organizacionais, com foco e persistência mesmo diante de grandes obstáculos atendendo aos prazos, qualidade e demandas da empresa (orçamento, quando aplicável).</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•É um embaixador de mudanças, liderando sua equipe de forma pró-ativa em um ambiente organizacional em constante transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identifica inovação de processos e resultados na sua área de atuação, bem como os reflexos disso em termos de vantagem competitiva para o negócio;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Compartilha sua criatividade encorajando e motivando o time para ser criativo. Busca novas idéias e diferentes opiniões incentivando sua equipe na procura constante de soluções e inovação. Mobiliza pessoas e recursos para implementação de melhorias nos processos existentes, explorando também novas idéias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Busca soluções inovadoras e criativas através de análises de cenários, situações e riscos envolvidos sob diferentes perspectivas;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Age rapidamente transformando os desafios do negócio em vantagens competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementa soluções inovadoras em diferentes situações, através de ações de melhoria ou geração de novas idéias.</li> </ul>
Desenvolvimento de pessoas e equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promove um ambiente dinâmico de aprendizado e espírito de equipe para o pleno desenvolvimento do potencial das pessoas.</li> </ul>	Não Aplicável
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tem foco contínuo no desenvolvimento profissional e pessoal do seu time, construindo uma equipe orientada para resultados.</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orienta sua equipe, delegando responsabilidades, incentivando as pessoas a assumirem novos desafios.</li> </ul>	
Autodesenvolvimento e Trabalho em Equipe	Não Aplicável		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Assume novos desafios, planeja e busca o próprio aprendizado e desenvolvimento, investindo tempo e energia;</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entende e alinha suas atividades com todos os envolvidos para o desenvolvimento dos trabalhos de forma integrada e colaborativa, promovendo um ambiente de cooperação e trabalho em equipe;</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adapta sua atuação, incentiva a troca de idéias e flexibiliza ações em benefício do melhor desempenho da equipe, visando atingir objetivos em comum</li> </ul>
Relacionamento Interpessoal		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Busca, entende e valoriza as contribuições das pessoas, considerando as diferenças culturais e pessoais, oferecendo o apoio adequado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Interage de forma aberta e empática, inclusive entre grupos diferentes, demonstrando atitudes construtivas;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encara, lida e resolve conflitos de maneira construtiva e rápida, mantendo e fortalecendo os relacionamentos profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estimula o trabalho em equipe e a troca de idéias envolvendo, apoiando e promovendo a sinergia mesmo em situações adversas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cria uma cultura onde feedback mútuo e honesto é encorajado, aceito e apreciado entre todos os membros da equipe, incluindo a si mesmo como líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Demonstra habilidade e controle emocional para administrar conflitos e situações críticas, apresentando seu ponto de vista de forma respeitosa, preservando o bom relacionamento profissional.</li> </ul>
Foco no cliente		<ul style="list-style-type: none"> <li>•É capaz de identificar as necessidades atuais e futuras de seus clientes;</li> <li>•Atende as necessidades de seus clientes demonstrando comprometimento na implementação das melhores soluções;</li> <li>•Adapta sua postura de acordo com o estilo do cliente, buscando melhoria contínua da comunicação e do relacionamento.</li> </ul>

Adaptação do autor. FONTE: NYCOMED, 2009

Semestralmente é feita uma avaliação dos funcionários e seus superiores imediatos, que tem como principal objetivo a identificação do nível do funcionário em cada uma das competências corporativas, tendo como parâmetro uma régua de avaliação que classifica entre 01 e 05, como evidenciado na tabela 3.

A partir desta análise, é proposto pelo avaliador, em conjunto com os Recursos Humanos, um plano de desenvolvimento para que o funcionário possa progredir nas competências que apresentam deficiências.

Tabela 3 - Régua de avaliação das competências.

Nota	Significado	Descrição
1	<b>Não demonstra</b> <i>(Nunca ou raramente)</i>	<b><u>A competência não é demonstrada no dia-a-dia.</u></b> Significativo desenvolvimento é necessário tanto para o entendimento dos conceitos envolvidos como no desempenho da competência.
2	<b>Aprendizagem</b> <i>(Algumas vezes)</i>	Demonstra conhecimento dos conceitos mas <b><u>necessita melhorar muito</u></b> seu desempenho na prática da competência. <b><u>Muitas ações de desenvolvimento</u></b> são necessárias para alcançar o nível de proficiência requerido pelo seu cargo.
3	<b>Aperfeiçoamento</b> <i>(Na maioria do tempo)</i>	Demonstra tanto o conhecimento dos conceitos quanto desempenho na prática da competência, em níveis adequados para o seu cargo. No entanto, <b><u>algumas oportunidades de melhoria são observadas para que a prática da competência ocorra de forma consistente.</u></b>
4	<b>Sólido Desempenho</b> <i>(Sempre)</i>	Demonstra sólido conhecimento dos conceitos e <b><u>consistente desempenho na prática da competência</u></b> no nível de proficiência requerido pelo seu cargo. <b><u>Não são evidenciadas</u></b> oportunidades de melhoria.
5	<b>Alto Desempenho</b> <i>(Surpreendente)</i>	Demonstra alto nível de conhecimento dos conceitos e desempenho na prática da competência, <b><u>superando consistentemente</u></b> o requerido pelo seu cargo. É uma <b><u>referência/ modelo de excelência</u></b> na demonstração da competência.

FONTE: NYCOMED, 2009

Em curto prazo, a pretensão da empresa é montar um mapa de carreiras e planos de sucessão. Por isso, o modelo de gestão por competências tem sido uma ferramenta fundamental no acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários, pois permite à companhia mensurar quem são as pessoas que estão aptas a assumir cargos de liderança, por exemplo. Além de agregar valor ao alinhar os perfis dos profissionais às estratégias de negócio da empresa.

## 6- AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Na Classificação Brasileira de Ocupações (2002), o profissional da informação - bibliotecário, documentalista e analista de informações (pesquisador de informações de rede) – tem suas atividades caracterizadas como:

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria.

O profissional acima descrito está inserido no processo de mudanças globais e rápidas que vem acontecendo durante as duas últimas décadas. Em seu artigo publicado pela *Special Library Association*, Feng (2007) relata que é mais perceptível a mutação e crescimento contínuo do profissional da informação que atua no ambiente corporativo, especialmente o que trabalha na indústria farmacêutica e na área médica

Para Feng (2007), esse crescimento tecnológico converge para a evolução das fontes de informação, que por sua vez impactam na forma como os especialistas em informação lidam com a mesma, enfrentando assim o desafios de estar atualizados sempre. Ele denomina o profissional como um “bibliotecário corporativo 2.0”, que além das habilidades essenciais, necessita de um novo conjunto de habilidades.

Nesse novo conjunto de habilidades, a capacidade de utilizar as tecnologias atuais para melhorar a comunicação da informação dentro de uma organização farmacêutica é fundamental.

Segundo Beraquet (2006) as habilidades exigidas do profissional da informação são:

- Acesso efetivo à informação;
- Avaliação e validação da informação;

- Organização e proteção da informação;
- Atuação em rede: colaboração, publicação e disseminação da informação.

Ferreira, *et al* (2007), mostra que o perfil profissional exigido nestes novos tempos de intensa utilização de tecnologias da informação e comunicação é baseado em três elementos: conhecimentos, capacidades ou habilidades e atitudes. Esse perfil não é restrito aos profissionais da informação, mas, sim, está relacionado com todos os tipos de ocupações.

Para Targino (2000) e Ferreira, *et al* (2007), é essencial para os profissionais da informação terem competências de gestão, capacidade analítica e criatividade, bem como manterem-se atualizado, uma vez que competência profissional envolve "novas formas de pensar, novas formas de interagir e novas formas de viver".

No caso do bibliotecário, que, tradicionalmente, era considerado o principal profissional na área da informação é necessário fazer em face de esta nova situação, em que eles não têm o domínio exclusivo, de uma forma muito positiva e confiante. Ser positivo significa procurar formas rápidas e eficientes de aquisição de competências básicas necessárias. Esse entendimento parece permear o pensamento de alguns autores que trabalham com a questão da educação dos bibliotecários, bem como o de outras profissões.

Feng (2007, p.3) considera como competências essenciais para o profissional da informação que trabalha em empresas do ramo farmacêutico:

- Ser um “disponibilizador” de informação - Tendo conhecimentos básicos em infra-estrutura de TI; conhecimento em desenvolvimento web (por exemplo, ASP.NET); capacidade para ensinar, habilidades de comunicação; (por exemplo, CMS, LMS, LCMS entre outras); habilidade para divulgar e aumentar o uso dos recursos de informação, adaptando tais recursos dos clientes. (tradução nossa)
- Ser um criador de conhecimento – tendo habilidade para recuperar dados que possam ser aplicáveis de forma oportuna; habilidade para divulgar os dados corretamente para clientes; ter sensibilização e compreensão das condições que regulamentam o mercado; ter habilidade de usar as tecnologias (de Web 2.0, Web 3.0, tag clouds, Wiki), bem como aplicá-la de forma adequada para os usuários finais (tradução nossa).

Levando em consideração que as competências assinaladas pelos autores supra citados não compõem um horizonte inacessível aos profissionais atentos às mudanças e exigências desencadeadas pelo ritmo do mercado, ter-se-á como resultado, uma inserção altamente positiva e embasada dos profissionais da informação dentro dos segmentos farmacêutico.

O caso da Nycomed, que assim como outras empresas do setor tem recorrido à utilização de modelo de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio. demonstra que relacionar o conjunto de competências acima apontado à gestão corporativa amplia a visão do profissional preparado para utilizar o ‘saber informacional’ num ‘fazer corporativo’.

Especificamente, no caso dos profissionais da informação, deter essas habilidades, além de garantir que a formação profissional seja um processo contínuo e atualizável, é também potencializar o êxito de estratégias corporativas que necessitam ser cada vez mais rápidas e incisivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido às alterações sócio-econômico-políticas e culturais decorrentes da globalização e dos avanços tecnológicos, o mercado de trabalho exige um perfil profissional diferenciado, capacitado com competências para trabalhar com a informação de maneira competitiva e que possa se adequar à estratégia da organização em que atua.

Discutir aspectos inerentes às competências profissionais envolve questões que, nesse trabalho, foram abordadas de forma pouco vasta, tendo em vista que aqui se buscou apenas demonstrar que o mercado de trabalho, no caso o farmacêutico, busca profissionais com competências que se adequem à estratégia da organização.

As competências envolvem características que delineiam o modo de agir de cada profissional e, sobretudo, de buscar uma atuação que engrandeça seu desempenho, e que lhe possibilitam a execução de seu trabalho amparado num saber consciente e, acima de tudo, de acordo com as necessidades da organização em que atua.

Pode se observar que muitas das características para a atuação do profissional numa indústria farmacêutica são comportamentais, isto é, dependem do indivíduo. Além disso, elas são também fundamentais para a gestão da informação, pois o profissional da área, além de conhecer seu ambiente de atuação, deve ter um olhar multifacetado para visualizar as oportunidades de atuação que são oferecidas tanto dentro como fora da própria indústria.

Seria interessante que o desenvolvimento de competências fosse trabalhado durante a formação universitária, de modo a que o profissional, além das competências gerais, trabalhe as competências específicas para o mercado em que atuará. Espera-se que a formação possibilite que profissional consiga ter um novo olhar sobre si, sobre os outros, e sobre o que ele sabe e pode fazer, considerando as novas perspectivas de atuação profissional.

## REFERÊNCIAS

ABELS, E, et al. **Competencies for information professionals of the 21st century**. Special Libraries Association Board of Directors by the Special Committee on Competencies for Special Librarians, 2003. Revised. Disponível em: <[http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf)>. Acesso em: 10 dez 2008.

BAPTISTA, S. G. Profissional da informação, autônomo ou empresário, novas perspectivas de mercado de trabalho. **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 91 - 98, jan./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/%20getdoc.php?id=512&article=252&mode=pdf>>. Acesso em 22 maio 2006.

\_\_\_\_\_; MUELLER, S. P. M. Considerações sobre o mercado de trabalho bibliotecário. *Información, Cultura y Sociedad*, Buenos Aires, n. 12, p. 35-50. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/ics/n12/n12a03.pdf>>. Acesso em: 30 jan 2011.

BARBALHO, C. R. S. Gestão baseada nas competências. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12, 2002, Recife. **Anais**. Recife: UFPE, 2002.

BERAQUET, V. S. M; et al. Desenvolvimento do profissional da informação para atuar em saúde: identificação de competências. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 1-16, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/pt/cib/index.php/cib/article/view/53>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

BORGES, M. A. G. O profissional da informação: somatório de formações, competência e habilidades. In. BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>>. Acesso em: 20 jan 2010.

BUFREM, L. S.; PEREIRA, E. C. Os profissionais da informação e a gestão de competências. **Perspect. Cienc. Inf.**, v. 9, n. 2, p. 170-181, 2004. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/358>>. Acesso em: 01 fev. 2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

COSTA, M. “O Brasil não é emergente.” **Revista Exame**, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.agenciaaids.com.br/noticias-resultado.asp?Codigo=10612>>. Acesso em: 21 nov. 2010.

CRESPO, S. G. Países emergentes ‘redefinem’ indústria farmacêutica. **O Estado de São Paulo**, São Paulo 17 mar 2010. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/radar-economico/2010/03/17/paises-emergentes-%E2%80%9Credefinem%E2%80%9D-industria-farmacautica/>>. Acesso em: 22 nov. 2010.

CUNHA, M. V. O profissional da informação: formação e mercado de trabalho. Revisão de literatura. **Ensaio APB**, São Paulo, n. 82-84, 2000.

DAMASIO, E.; LONGO, R. M. J. O profissional da informação na indústria: habilidades e competências. In: XII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU, Recife. **Anais**. Recife: UFPE 2002. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/handle/10760/6410>>. Acesso em: 13 out. 2007.

DUTRA J. S., et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**, São Paulo: Ed. Gente, 2001.

ESPANTOSO, J. J. P. A gestão de competências dos arquitetos da informação nas organizações. **DataGramZero**, Brasília, v. 11, n. 5, out/2010. Disponível em: <[http://www.datagramazero.org.br/out10/Art\\_05.htm](http://www.datagramazero.org.br/out10/Art_05.htm)>. Acesso em: 21 dez 2010.

FARIA, Sueli et al. Information professional competencies: a reflection of Brazilian Classification of Occupations. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652005000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652005000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 set. 2007

FEBRAFARMA. **A indústria farmacêutica no Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.febrafarma.org.br/index.php>>. Acesso em: 07 mar. 2008.

FENG, A. Corporate Librarian 2.0: new Core Competencies. **SLA**. 2007. Disponível em: <[http://units.sla.org/division/dpht/division\\_info/travel-presentations/feng\\_essay.pdf](http://units.sla.org/division/dpht/division_info/travel-presentations/feng_essay.pdf)>. Acesso em: 05 jan 2011.

FERREIRA, D.T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 31 maio 2006.

FERREIRA, F., et al. Information professionals in Brazil: core competencies and professional development. **Information Research**, v. 12, n. 2, p. 299, 2007. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/12-2/paper299.html>>. Acesso em: 30 set 2009.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. esp, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 feb. 2009.

FONSECA, A. M. F.; ODDONE, N. Breves reflexões sobre o profissional da informação e sua inserção no mercado de trabalho. In: CIFORM – ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 14-17 jun. 2005, Salvador. **Anais**. Disponível em: <[http://www.ciform.ufba.br/vi\\_anais/docs/AngelaNanci.pdf](http://www.ciform.ufba.br/vi_anais/docs/AngelaNanci.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2011

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, Campinas, vol. 9, nº 1, jan./abr. 1997. Disponível em: <<http://www.puccamp.br/~biblio/guimaraes91.html>>. Acesso em: 07 jan. 2001.

\_\_\_\_\_. O profissional da informação sob o prisma de sua formação. In: VALENTIM, M. L. P.(org.) **Profissional da Informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. cap. 2, p. 53-70.

IMS HEALTH. **Pharmerging shake-up: new imperatives in a re-defined world**. Disponível em: <[http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/StaticFile/Pharma\\_Shake-up\\_Imperatives\\_3\\_10.pdf](http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/StaticFile/Pharma_Shake-up_Imperatives_3_10.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2010.

MILANESI, L. **A formação do informado**. s.d.. Disponível em: <<http://www.bax.com.br/Bax/Artigos/formacaoDoInformador.htm>>. Acesso em: 18 jan de 2009.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v.33, n. 2. pp. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/v33n1a1.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2009

\_\_\_\_\_, S. V. **Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais: o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil**. 2007. 293 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2903/1/2007\\_SilvaniaVieiradeMiranda.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2903/1/2007_SilvaniaVieiradeMiranda.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2009.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2009.

NYCOMED. **Dados internos**. São Paulo. 2008.

\_\_\_\_\_. **Dados internos**. São Paulo. 2009.

\_\_\_\_\_. **Dados internos.** São Paulo. 2010.

\_\_\_\_\_. **Sobre a Nycomed Pharma:** no mundo. Disponível em: <http://www.nycomed.com/br/sobre-nycomed/nycomed-mundo/>> Acesso em 19 nov. 2010

\_\_\_\_\_. **Sobre a Nycomed Pharma:** no Brasil. Disponível em: <http://www.nycomed.com/br/sobre-nycomed/nycomed-brasil/>>. Acesso em 19 nov. 2010

OLIVEIRA, E. A; LABRA, M. E ; BERMUDEZ, J. A produção pública de medicamentos no Brasil: uma visão geral. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 11, 2006 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2006001100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2006001100012&lng=en&nrm=iso) > . Acesso em 22 nov. 2010.

SÁ, C.; PIMENTEL, F. **Mercado de medicamentos genéricos cresce 19,4% em 2009 puxado por forte alta nas vendas no terceiro e no quarto trimestres:** indústrias do setor movimentaram R\$ 4,5 bilhões no período. Conteúdo Comunicação. Disponível em: [http://www.progenericos.org.br/noticia1.php?id\\_noticia=77](http://www.progenericos.org.br/noticia1.php?id_noticia=77) > . Acesso em: 22 nov. 2010.

SAÚDE BUSINESS WEB. **Acesso a medicamentos é maior desafio da indústria farmacêutica.** Disponível em: <http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=71823>>. Acesso em: 21 nov. 2010.

SILVA, L. C. **Competências essenciais exigidas do bibliotecário frente aos desafios da sociedade da informação:** um estudo dos profissionais de Goiânia – GO. 2009. 250 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: [http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/4258/1/2009\\_LucianaCandidadaSilva.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/4258/1/2009_LucianaCandidadaSilva.pdf)>. Acesso em: 10 ou 2010.

SOUZA, K. M. L, et al. Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação. In: **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2008, São Paulo. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. 2008.

TARAPANOFF, K. O profissional da informação pensando estrategicamente. In: Simpósio Brasil-Sul de informação, 1996, Londrina. **Anais**. Londrina: UEL/Departamento de Biblioteconomia, 1996. p. 115-141.

TARGINO, M. G. Quem é o profissional da informação? **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 61-69, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. Profissionais da informação. **Insight Informal**, n. 12, ago 1998. Disponível em: <<http://www.insightinformal.com.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2001.

TEJADA ARTIGAS, C. M; et al. **El diseño del plan docente en Información y Documentación acorde con el Espacio Europeo de Educación Superior**: un enfoque por competencias. Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid. 2006. Disponível em: <<http://eprints.ucm.es/6005/>> .Acesso em: 20 dez 2010.

TOMAÉL, M. I; ALVARENGA, G. M. Profissional da informação: seu espaço e atuação em empresas industriais. **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 81 - 90, jan./jun. 2000. Disponível em: < <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=251>> Acesso em: 22 maio 2006.

VIEIRA, A. Com Medley, Sanofi reduzirá descontos. **Valor Econômico**, São Paulo, 09 abril 2009. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/online/farmaceutica/55/273887/sanofi-aventis-acquire-medley-por-r-15-bilhao>>. Acesso em: 21 nov. 2010.

VIEIRA, J. L. G. Correio eletrônico: o impacto na comunicação técnico científica da EMBRAPA: estudo de caso. 1998. 158f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - IBICT, UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

WARNER, A. S. What do you want to know? **Information Broker**, v.10, n.6, nov./dec. 1994.