

# A PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA: INTEGRANDO BIBLIOTECA, ACERVO TÉCNICO E DOCUMENTAÇÃO

Maria Rosa Crespo [rosa.crespo@uol.com.br](mailto:rosa.crespo@uol.com.br)

Orientadoras: Renate Langsdorff [renaland@gmail.com](mailto:renaland@gmail.com)

Valéria Valls [valls@uol.com.br](mailto:valls@uol.com.br)

## RESUMO

Contribui para a formação de um modelo de gestão integradora de três acervos distintos – Biblioteca, Acervo Técnico e Documentação – em uma empresa de Engenharia Consultiva. A partir da revisão da literatura, apresenta um referencial teórico sobre Gestão do Conhecimento e sua aplicabilidade, bem como sobre as melhores práticas de Gestão da Informação, no ambiente corporativo. Mapeia as possibilidades de atuação de um profissional de Biblioteconomia e Ciência da Informação nesse contexto, a partir das exigências do mercado de trabalho e das limitações da formação acadêmica. Apoiado em observação presencial e em trabalhos acadêmicos, relaciona aspectos gerenciais, funcionais e tecnológicos para a gestão bem sucedida de uma Unidade de Informação.

**Palavras chave:** Gestão de Serviços de Informação. Unidade de Informação. Gestão de acervo.

## INTRODUÇÃO

Como obter, organizar e disseminar a informação e promover o conhecimento corporativo é uma dúvida frequente nas organizações, especialmente nas que prestam serviços de alta complexidade. Diariamente, como resultado de cada operação, informações valiosas são geradas, novas e melhores práticas são criadas e novos conhecimentos são acrescentados ao capital intelectual da empresa. Nesse contexto de constante mutação, a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta-se como uma possibilidade de resposta, a partir de seu referencial teórico e suas propostas para realização prática. Em que pese o fato de ser, ela mesma, objeto de debates e posições antagônicas, a GC é uma disciplina cada vez mais presente na administração corporativa e oferece amplas possibilidades de atuação para profissionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Este trabalho foi realizado no sentido de contribuir para o desenvolvimento de um modelo de Unidade de Informação (UI) e formulação de uma proposta de gestão integradora para três acervos informacionais (biblioteca, acervo técnico e documentação), como auxiliares da

promoção do conhecimento e a socialização da informação, em uma empresa de engenharia consultiva. Pretendeu-se ainda, identificar um referencial teórico e conhecer propostas para implementação de melhores práticas de promoção do conhecimento corporativo; esboçar o perfil e as competências necessárias a um profissional de Ciência da Informação para desempenho das funções associadas ao processo; identificar posturas, atitudes e procedimentos gerenciais compatíveis com os objetivos da UI; e formas de auto valorização do profissional de informação, como agente estratégico no processo de tomada de decisão.

Este trabalho foi desenvolvido com base na observação participante, de acordo com a metodologia de Estudo de Caso, definido como a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e avaliação das perspectivas de aplicação dos resultados ao mundo real. Segundo Alvarenga Neto (2003), por se tratar de avaliar fenômenos em andamento, em um Estudo de Caso haverá mais variáveis do que dados e fontes de evidências e o eixo temporal será um fator de desestabilização das conclusões. Dessa forma, a técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante, onde o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e a interpretação e valorização de fenômenos (conceituações) e a atribuição de significados são determinantes para a obtenção de conclusões confiáveis. Ainda como metodologia de pesquisa, a revisão de extensa literatura serviu de orientação para construção dos referenciais teóricos adotados.

### **As empresas na Sociedade do Conhecimento**

Os ativos intangíveis, ou capital intelectual, têm sido objeto de estudo desde o final da década de 1980. No mundo globalizado, empresas que oferecem serviços de alta complexidade e percebido valor intelectual possuem maior valor de mercado do que valor contábil (instalações, máquinas, equipamentos, estoques). Segundo Sveiby (1998), nesse tipo de empresa, as pessoas são os únicos e verdadeiros criadores de valor, já que todo resultado financeiro provém das ações humanas relacionadas à obtenção e criação de conhecimento, e, para essas organizações, a criação de estruturas de conhecimento sobrepõe-se à produção material. Uma característica importante a destacar, é que o capital intelectual, mesmo tendo sido vendido a um cliente, permanece na empresa, ao contrário de bens materiais serviços de baixo valor agregado, que ainda sofrem depreciação pelo uso. O conhecimento corporativo, na verdade, adquire mais valor, cada vez que é vendido e utilizado.

Nesse contexto, “[...] o que se espera dos indivíduos é uma crescente capacidade de processar informação e aprender continuamente, a partir de experiências proporcionadas

pelas organizações e conseguidas através de iniciativa pessoal.” (TERRA, 2005, p. 159). Acrescentando-se o fato de que o conhecimento assim adquirido deve somar-se ao capital intelectual existente, visando à sustentabilidade do negócio.

Se essa é a expectativa dos administradores, então os colaboradores devem ter acesso a uma visão global da empresa, saber o quê, ou quais são seus produtos e serviços e a qual público se destinam, como são produzidos e comercializados, qual é a legislação vigente para sua área de atuação e muito mais. Para tanto, a informação deve fluir de modo que não fique represada em feudos, camadas ou departamentos, ultrapassando todas as barreiras e ser compartilhada por todos.

Mas o que é a sociedade do conhecimento? Para Valentim (2008), é necessário compreender a sociedade atual como aquela alicerçada na informação e no conhecimento como insumos básicos do processo econômico, e ainda, reconhecer as organizações – públicas ou particulares – como núcleo dessa sociedade. Nesse cenário, a empresa assume um papel central, uma vez “[...] congrega pessoas, sustenta a economia, gera riqueza, profissionaliza e especializa a formação e atuação dos indivíduos, influenciando a cultura e a própria sociedade”. (VALENTIM, 2008, p.11)

A partir da década de 1950, nos Estados Unidos, os postos de trabalho tipicamente fabris, deram lugar a trabalhadores administrativos, de finanças, de vendas, de marketing, de auditoria e outros, retirando parte da massa trabalhadora do chão de fábrica e exigindo a aquisição de conhecimento e capacitação acadêmica. É na década de 1980, porém, que a era dos serviços, ou sociedade pós-industrial, passa a oferecer um maior número de postos de trabalho intelectual, de forma que a empregabilidade deixa de estar relacionada à força física e capacidade de suportar trabalhos pesados e passa a relacionar-se com o conhecimento teórico. Esse quadro irá reproduzir-se em maior ou menor escala, na maioria dos países, gerando o que se passou a chamar de Sociedade do Conhecimento.

Ao mesmo tempo, o surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's)<sup>1</sup> contribuiu para uma nova proximidade geográfica e de atuação, ao diminuir distâncias e permitir outras formas de relacionamentos inter-organizacionais, obrigando a novas posturas, quebrando paradigmas, alargando horizontes culturais e “[...] certamente nunca antes as mudanças das técnicas da economia e dos costumes foram tão rápidas e desestabilizantes”. (LÉVY, 1996, p.11)

---

<sup>1</sup> A sigla TIC's aparece em textos de Manuel Castells e Pierre Lévy, a partir da década de 1990, para designar o conjunto de recursos de hardware e software que apoia a realização de tarefas colaborativas, o gerenciamento da informação e do conhecimento, a interatividade e a comunicação em tempo real. Alguns autores questionam a inclusão dos meios de comunicação de massa, em seu formato clássico – rádio, TV, cinema, jornais – e mais recentemente, nos formatos digitais, editáveis e interativos. Para os objetivos propostos neste trabalho, toma-se por definição, o conjunto de *software* e *hardware* habitualmente disponível no ambiente corporativo.

Dessa forma, a sociedade do conhecimento gerou uma nova organização do trabalho, com destaque para a inovação, em que a rápida obsolescência das capacidades intelectuais, a instabilidade das redes de relações, o choque entre as ondas de modelos gerenciais e as dificuldades da constante transição, criaram um sentimento de catástrofe eminente. A aparente sensação de caos em que vivem atualmente as organizações é fruto das mudanças bruscas e aceleradas pelas quais passa a humanidade. Aproximadamente 15% da população mundial está em condições de gerar constantemente novos conhecimentos (mudança) mediante o acesso diário a todo tipo de informação proveitosa e “[...] em um dia de trabalho no mundo, é gerado mais conhecimento do que em toda a história antiga e moderna da humanidade”. (SABBAG, 2007, p. 30)

Suportada pela aceleração do conhecimento, a mudança é o padrão vigente nas empresas, ao passo que a estabilidade é um episódio, com o agravante de que as mudanças nem sempre correspondem ao que foi eventualmente previsto e, muitas vezes, não permitem o controle. Quando o caos e a ordem andam juntos, vive-se no terreno da complexidade, dos sistemas complexos.

Paradoxalmente, a constante valorização das inovações vem acrescentar combustível e urgência ao processo de mudança, dentro das organizações. É necessário, portanto, estabelecer rotinas e procedimentos para tomada de decisão, que formem hábitos de aquisição e transmissão de informações e estabeleçam normas capazes de ajudar a organização a lidar com a incerteza, sem tolher a criatividade e a capacidade de inovar. (CHOO, 2006)

Criar um ambiente propício para a ocorrência de inovações é um dos grandes desafios das empresas. É necessário estabelecer um padrão intelectual, uma cultura da inovação, permitindo a emergência de lideranças naturais que estejam dispostas a compartilhar seu conhecimento dentro de grupos multidisciplinares, que possam transformar a ideia criativa em valor comercial para a empresa. Há, no entanto, processos organizacionais que incentivam ou impedem a ocorrência de inovações e podem fazer a diferença entre a estagnação e a sustentabilidade. “As organizações inovadoras nem sempre são as que mais criam conhecimento, mas, sim, aquelas que os aplicam com competência”. (SABBAG, 2007, p. 223).

Porém, a ideia inovadora, para se tornar um instrumento de competitividade, deve passar por um processo interno de avaliação, devidamente monitorado, medido e documentado. Será necessário avaliar os recursos necessários, tais como tecnologia, equipamentos, matéria prima e pessoal; os custos envolvidos e as possibilidades de sucesso e sustentabilidade. A análise deverá passar pela possibilidade de fracasso e os danos que

poderá causar à imagem da empresa e ao seu valor de mercado. Todo esse processo requer informação organizada, classificada e recuperável ao longo do tempo.

A competitividade, por outro lado, pode ser definida como a capacidade de uma empresa para atuar, com sucesso e sustentabilidade, em um dado contexto de negócios. Fatores sistêmicos, externos à organização, tais como a macro economia, situação política e institucional, regras e ações regulatórias, afetam diretamente a capacidade competitiva das empresas, sem que, isoladamente, haja condições de modificá-los, no curto prazo. Fatores internos, porém, compreendem traços e condições que estão na esfera decisória de empresários e executivos. São suas competências e conhecimento acumulado, que constituem uma vantagem competitiva, incluindo a capacidade de orquestrar, de forma eficiente, todos os recursos disponíveis. (WOOD; CALDAS, 2007)

### **A gestão do conhecimento organizacional**

Praticamente fundadores da GC, Nonaka; Takeuchi (1997) propõem os conceitos básicos para administrar o processo de criação e manutenção do conhecimento corporativo e partem do pressuposto de que o conhecimento somente pode ser criado e mantido na mente dos indivíduos. Uma organização não pode criar ou gerenciar o conhecimento. Seu papel é o de apoiar o processo, criando condições para organização e disseminação das informações.

Outro conceito básico formulado pelos autores é a separação entre conhecimento explícito, como sendo aquele que foi transferido para um suporte, classificado e compartilhado por meio de linguagem formal e compreensível ao grupo; e o conhecimento tácito, aquele que reside essencialmente na mente humana, adquirido ao longo da experiência prática em um contexto e época específicos, decorrente do esforço pessoal, e ainda não codificado e estruturado. Uma das tarefas da GC é captar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito, estruturado e preparado para recuperação e reuso, criando o ciclo do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Como alternativa a esse conceito, Sabbag (2007) sugere um modelo de espirais do conhecimento, onde cada circuito completado significa, também, a expansão do universo conhecido. Algumas iniciativas são consideradas pelo autor, no sentido de impulsionar a espiral do conhecimento corporativo, incluindo e-learning e bibliotecas virtuais; disseminação da informação (lembrando que disseminar significa espalhar a semente); registro e manutenção de relatórios, informativos e publicações internas; manutenção de bibliotecas e programas de leitura; e, mapeamento e avaliação de informações externas relevantes.

Embora a teoria seja inspiradora e a colaboração e o compartilhamento da informação estejam bastante difundidos na atual teoria da administração, a realidade tem mostrado perspectivas bem diferentes. Em uma organização, assim como na sociedade, quem controla a informação certa possui mais poder. É importante perceber que compartilhar não quer dizer colocar a informação à disposição de outros. O registro e publicação de informações rotineiras não pode ser considerado conhecimento enquanto essas não forem utilizadas de forma proveitosa nos processos de tomada de decisão ou no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Com o objetivo de promover o conhecimento organizacional e a troca de informações relevantes, Bukowitz; Williams (2002) sugerem que na empresa, cada liderança tenha papéis diferenciados e, ao mesmo tempo, complementares para estimular o envolvimento de todos os profissionais no ciclo do conhecimento. Sugerem, ainda, a atuação de uma equipe formada por um líder, conselheiros, gestores de conteúdo, profissionais de comunicação e gestores de registro e formalização; cada um com funções e competências bem definidas. Essa estrutura, destinada a promover o conhecimento corporativo, concentraria a realização de ações de longo prazo.

Tabela 1 – Ações de longo prazo voltadas para promoção do conhecimento

<b>FOMENTAR A CULTURA DE</b>	<b>OFERECER</b>
Treinamento <i>on-the-job</i>	Programas e oportunidades de auto-treinamento
<i>Coaching</i>	Metodologia para transmissão do conhecimento tácito
Documentação e registro do conhecimento adquirido	Unidade de Informação, Centro de Documentação
Uso intensivo de TI	Acessibilidade, compartilhamento dinâmico, operações on-line.
Responsabilidade individual pela aprendizagem	Suporte e valorização do desempenho
Compartilhar o que sabe	Redes sociais
Aprender o que não sabe	

Fonte: Adaptado de Bukowitz; Williams (2002)

Com outro ponto de vista, Albrecht (2004) é de opinião que se quisermos impedir o desenvolvimento de fenômenos espontâneos, podemos começar por tentar gerenciá-los. O verbo gerir pressupõe a imposição de algum tipo de ordem sobre o conhecimento, tácito ou explícito, existente na empresa, justamente aquilo que não deve ser feito. O que se pode, e se deve fazer, é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar, sendo

alimentado e não gerenciado. Em outras palavras, prover os sistemas, equipamentos e suportes necessários para promover a produção e absorção do conhecimento.

### **A gestão da informação nas organizações**

Na Sociedade do Conhecimento, os processos de gestão da informação fazem parte dos princípios fundamentais da gestão organizacional. O ambiente de informação de uma empresa deve ser pensado e tratado em seu todo, proporcionando organicidade e visando ao atendimento do negócio principal da instituição.

O custo relacionado com manter e gerir arquivos, bibliotecas e bancos de dados é confrontado com a rápida obsolescência das informações ali contidas e revela que a organização precisa de informação relacionada, atualizada, válida e pertinente ao processo de tomada de decisão, e não, necessariamente de livros e acervos físicos. Essa constatação faz com que se busquem profissionais mais adequados para gerir o sistema, que, como um intermediário, faça a pesquisa, divulgação e gestão de fluxos de informação. (REZENDE, 2002)

A informação corporativa registrada tem sido tratada por arquivistas para solucionar os problemas relacionados com grandes volumes de documentos, sua destinação, guarda e recuperação, adotando uma visão técnica e instrumental. Segundo Rezende, (2002), gastos e investimentos em sistemas de gestão da informação corporativa só se justificam se vierem a melhorar o desempenho do elemento humano e da organização. As pessoas que trabalham e que manipulam as informações, devem atender a essas necessidades e a organização deverá possuir uma estratégia, ou política, de processamento e análise da informação e deve considerar que a participação das pessoas qualificadas, em todo o processo, é fundamental para se obter sucesso.

Soma-se a essas observações, que ao lado da necessidade de disseminar a informação para alimentar o processo de aquisição do conhecimento, algumas instituições também têm necessidade de controlar informações estratégicas, objetivando assegurar a manutenção do conhecimento adquirido, proteger suas perspectivas de ações futuras e seus dados financeiros. O que aponta novamente, para a valorização e qualificação renovada dos profissionais envolvidos no processo de gestão da informação corporativa.

Percebendo que maior parte do conhecimento e a informação corporativa estão nos arquivos, iniciou-se, a partir dos anos 1990, na teoria arquivística, um processo de mudança de paradigma, aumentando a percepção do valor da informação contida nos documentos, contribuindo para o surgimento do que é chamado de arquivística pós-custodial. Dessa forma, o foco da atividade arquivística é direcionado à informação como objeto de estudo e

operação, ao contrário das abordagens tradicionais, que apontam para o documento, os *containers*, o mobiliário e o espaço físico. (ANDRADE, 2006).

Na abordagem pós-custodial, a identificação da informação, e não do documento, passa a ser o procedimento adequado para a organização e guarda dos arquivos. Para que essa identificação se dê, é necessário que o profissional tenha acesso e esteja capacitado para analisar as seguintes características da informação:

- a) valor estratégico;
- b) valor probatório e legal;
- c) prazo de validade;
- d) valor para o usuário;
- e) frequência de utilização;
- f) custo de manutenção.

Sob esse ponto de vista, a informação é a chave para integração de arquivos e bibliotecas, tidos como diferentes e tratados separadamente em teoria e de fato, pela Biblioteconomia e pela Arquivística.

### **O papel das TIC's na Gestão do Conhecimento**

Evidentemente, a simples implantação de complexas estruturas tecnológicas não garante o sucesso de um programa, tendo em vista a abrangência do tema, mas, embora não seja essencialmente uma questão de tecnologia, as empresas que não investirem fortemente em ferramentas tecnológicas terão enormes dificuldades para promover e gerar conhecimento.

Para Davenport; Prusak (1998) as tecnologias baseadas na Web contribuem para criar o ambiente de trabalho ideal para o compartilhamento dinâmico de conhecimento, permitindo a criação e expressão próprias do usuário. A estrutura de hipertexto e ferramentas multimídia das tecnologias baseadas na Web facilitam a movimentação imediata de informações e possibilitam o registro e recuperação automáticos.

Realmente, entre a variedade de técnicas e ferramentas que viabilizam a GC, as TIC's destacam-se como áreas que oferecem uma contribuição importante para construção de sua teoria e prática, já que grande parte do sucesso de um programa depende de estruturas automatizadas e pressupõe interatividade em tempo real.

A partir da mesma perspectiva, é percebido que diferentes grupos e comunidades geram e disseminam espontaneamente informações de acordo com seu ritmo e necessidades, dando preferência a ambientes colaborativos e de construção de conteúdos comuns aos diversos interesses, fato conhecido como emergência ou *bottom-up*. Esse movimento social foi possível devido à existência da Internet e todo o conjunto de tecnologias de comunicação e interatividade disponíveis no contexto social, na maioria dos países.

No ambiente corporativo, o termo intranet tem sido utilizado desde a década de 1990 para definir uma rede privativa, que funciona nos mesmos moldes e padrões de comunicação da Internet pública. Normalmente com acesso controlado por *log in* e senha, os sistemas de intranet começaram a ser utilizados pelas empresas para divulgar informações, resoluções e decisões da diretoria, prover formulários e facilitar inscrições e solicitações. Ainda um canal de comunicação de mão única, onde o colaborador era um agente passivo, as intranets se tornaram 'órgãos oficiais' e, em muitos casos, não contribuíram, como imaginado, para o término da comunicação informal e da desinformação gerada por boatos e por lacunas de posicionamento das gerências.

A mudança de patamar tecnológico gerada pela chamada web 2.0, é bastante evidente, no sentido de inverter o *input* da informação, transformando o fluxo do canal para mão dupla, já que oferece uma gama de possibilidades – *blogs, wikies, twitter*, comunidades de relacionamento, RSS, organizadores de conteúdos áudio visuais e outras facilidades – criadas e mantidas pelos próprios colaboradores.

### **O profissional da Ciência da Informação no atual ambiente empresarial**

O atual ambiente empresarial exige do profissional da informação uma atuação fortemente proativa e inventiva, sendo bastante comum a necessidade de adaptação e interação de processos e técnicas consagradas nas disciplinas da arquivologia, biblioteconomia e museologia, para fornecer a informação certa, ao usuário certo, no prazo certo. Além disso, outras capacidades assumem grande importância, como saber trabalhar com equipes multidisciplinares, manter um diálogo produtivo com profissionais de outras disciplinas técnicas, manter-se atualizado (especialmente em TIC's), conhecer o funcionamento e as premissas que regem a área de atuação da empresa em que trabalha e reconhecer o valor e a confiabilidade de uma informação.

Portanto, dominar as disciplinas técnicas é um fator importante, mas não vital, para a permanência e valorização do profissional no mercado de trabalho. Segundo Castro (2000), a Ciência da Informação é interdisciplinar por natureza, com algumas áreas mais próximas, como a Biblioteconomia, a Arquivística, a Documentação, a Informática e a Comunicação; e outras, situadas na sua periferia, como a Lingüística, Estatística, Sociologia, a Educação, a História e a Administração. Para o autor, no sentido de capacitar o profissional para desempenhar as funções disponíveis no atual ambiente corporativo, as periféricas exercem o mesmo nível de importância que as centrais.

Davenport; Prusak (1998) afirmam que administradores de informação devem possuir uma visão mais ampla das próprias instituições e maior capacidade para assimilar as alterações repentinas do ambiente corporativo e adaptar-se às mutantes realidades sociais.

Dessa forma, acredita-se que o modo de participação do profissional da informação no ambiente corporativo estará, cada vez mais, relacionado com a fusão de cargos, integração de ferramentas tecnológicas e acervos físicos, buscando a credibilidade e a valorização da atividade, como suporte ao processo de decisão da empresa.

Obviamente a formação, seja nos cursos técnicos, nos de nível superior, ou na educação continuada, tem importância fundamental na construção de um modelo de profissional que possa atender às demandas do mercado. A maioria dos autores que abordam o tema da formação profissional deixa claro que a Academia está longe de oferecer uma formação condizente com as atuais exigências, especialmente pelo caráter fluido e mutante que a sociedade como um todo assumiu a partir do final do século XX.

Para Castro (2000), os cursos de Biblioteconomia no Brasil não estavam, naquele momento, aptos a formar profissionais com os perfis e as atitudes esperadas pelo mercado, por diversos motivos, entre eles:

- a) carência de professores com domínio dos saberes específicos;
- b) nível pouco significativo de pesquisa e titulação dos professores;
- c) falta de instrumentos e recursos tecnológicos na maioria dos Cursos / Escolas;
- d) Faculdades / Departamentos compostos essencialmente por professores com graduação apenas em Biblioteconomia;
- e) currículos voltados para as técnicas tradicionais;
- f) rigidez e inflexibilidade das leis que regulamentam a carreira.

Algumas modificações curriculares e programáticas introduzidas nos últimos anos, além da maior oferta de cursos de pós-graduação e especialização, estão começando a mudar esse quadro. Além disso, a maior interação entre os ambientes corporativo e acadêmico tem proporcionado uma visão mais clara e abrangente das dificuldades e necessidades de ambos, o que pode ensejar modificações importantes e melhor formação dos profissionais.

### **A construção de um modelo de Unidade de Informação corporativa**

De acordo com a metodologia escolhida, as contribuições aqui apresentadas partiram da observação participante das rotinas de operação da Logos Engenharia S/A, uma empresa de engenharia consultiva localizada em São Paulo. Seu escopo principal de atuação, que ela própria inaugurou e contribuiu para a consolidação no Brasil, é o gerenciamento de empreendimentos, por meio de serviços especializados de engenharia; com atuação global, desde o desenvolvimento de estudos de viabilidade e planos gerenciais, até o total gerenciamento da integração de pacotes do tipo **EPC** (Engineering, Procurement and Construction) e *Turn-Key* (pronto para operação). Atua também na gestão de contratos de concessões de serviços públicos, nas áreas de transporte, saneamento e geração de

energia. Possui hoje, no Brasil, aproximadamente 1100 colaboradores, sendo mais de 60% com formação superior em engenharia, arquitetura, agronomia, engenharia ambiental e de saneamento, entre outras. O perfil típico dos integrantes da empresa encaixa-se nas seguintes características: sólida formação acadêmica, visão generalista, mobilidade, perfil empreendedor, padrões éticos e postura cidadã.

Durante a realização deste trabalho, a cultura organizacional teve um papel importante na concepção do modelo proposto, na medida em que se tem consciência do papel coadjuvante da UI no resultado das operações, e da obrigatoriedade da aceitação e valorização de sua existência, por parte dos principais executivos. Foi possível perceber que a empresa necessita administrar melhor sua dispersão geográfica, compatibilizar seus valores e equalizar o conhecimento corporativo, estabelecendo práticas de manutenção e reforço do sentimento de pertencimento, especialmente por aqueles que permanecem fisicamente distantes do centro administrativo.

A atuação da UI em questão estará delineada pelas ações de mapeamento, registro, guarda e recuperação de livros e periódicos, informação técnica e documentação produzidas internamente e obtenção de informação externa estruturada, além da oferta de produtos e serviços com vistas ao suporte da tomada de decisão e à promoção do conhecimento corporativo.

Assim como no que se refere à própria GC, foi possível recuperar na literatura diversos modelos para o funcionamento de uma UI, mas concluiu-se que o modelo apresentado por Costa; Castro (2008) para a implantação de programas de GC, chamado de Modelo de Comunidade, é o mais adequado para a empresa estudada.

Tabela 2 – Modelo de UI

<b>MODELO DE COMUNIDADE</b>	
Premissa básica	Conhecimento é construído socialmente e baseado na experiência
Metáfora dominante	Comunidade
Foco	Criação e aplicação de procedimentos e ações de disseminação da informação
Objetivo principal	Promover o compartilhamento da informação e do conhecimento
Alavanca crítica	Comprometimento e confiança
Principais resultados para a organização	Suporte ao processo de tomada de decisão, Criação e aplicação de novos conhecimentos, Redução do tempo de realização de processos e tarefas, Redução de custos operacionais.

Papel das ferramentas baseadas em TI	Mecanismos de suporte e integração
--------------------------------------	------------------------------------

Fonte: Adaptado de Costa; Castro (2008), p. 55

Como ponto de partida para a valorização da UI, entende-se que a possibilidade de ser visto e considerado de outra forma está relacionada com a adoção de novas atitudes e procedimentos, mudando, principalmente, a ideia e expectativas que se têm, a respeito das possibilidades de atuação.

Em consonância com essa ideia, Valls (2005) opina que “os serviços de informação tendem a rever seu papel diante das instituições mantenedoras [...] que passam a exigir alinhamento com os objetivos estratégicos, otimização de recursos e níveis de qualidade que justifiquem a própria manutenção do serviço” (VALLS, 2005, p.74).

A Logos Engenharia é certificada por diversos organismos internacionais e seu Programa de Gestão da Qualidade atende aos padrões ISO 9001:2008. Segundo Valls (2005) uma organização que atenda a esses padrões, pode basear-se em oito princípios para melhorar seu desempenho e garantir sua sustentabilidade. Entendidos no contexto da UI, apresenta-se uma adaptação dos oito princípios da qualidade associados a procedimentos e atitudes.

Tabela 3 – Oito princípios da qualidade

<b>PRINCÍPIOS DA QUALIDADE</b>	<b>PROCEDIMENOS E ATITUDES</b>
Foco no cliente	Entendido aqui como “cliente interno”, procura-se atender suas necessidades atuais e futuras, seus requisitos e suas expectativas, respeitando seu nível estratégico para a organização.
Liderança	Estabelecer uma unidade de propósito e um rumo para as atividades. Manter a equipe envolvida e comprometida com os objetivos estabelecidos.
Envolvimento de pessoas	Criar condições de aproveitar o potencial de todos os membros da equipe, utilizando suas habilidades e conhecimento para benefício da unidade.
Abordagem de processo	Gerenciamento das atividades e utilização de recursos dentro de uma perspectiva de processo.
Abordagem sistêmica para gestão	Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados. Perceber a própria atuação como parte de um sistema voltado para a sustentabilidade e o crescimento da organização.
Melhoria contínua	Monitorar a satisfação do cliente interno, implementar meios de medição de produtividade e qualidade, oferecer retorno e reposicionamento para a equipe.
Abordagem factual para tomada de decisão	Análise de dados e fatos reais para avaliar práticas e posicionamentos, adequação de produtos e serviços e para solucionar questões relacionadas com pessoas.

Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	Fornecedores externos (empresa de guarda de arquivo inativo, etc.) e departamentos internos dos quais depende para otimizar seu funcionamento (TI, manutenção, expedição, copiagem, compra de materiais, Pessoal, Recrutamento e Seleção, entre outros)
---	---

Fonte: Adaptado de Valls, 2005

Equilibrar demandas e capacidade de atendimento, integrar habilidades e necessidades, compreender e superar as limitações impostas pela falta de estrutura ou condições de trabalho, além de saber solucionar conflitos, são os primeiros desafios da gerência, em UI's corporativas. No entanto, treinamento e desenvolvimento gerencial, embora de extrema importância, não têm sido percebidos dessa forma, nem pelos profissionais, nem pelas organizações. Muitas vezes, as habilidades necessárias para gerenciar equipes e condições de trabalho são ignoradas, ou é presumido que o encarregado já as possui, ou de alguma forma, irá adquiri-las, assim que for necessário. (OLIVEIRA, 2000)

É provável, também, que ao assumir uma gerência, o profissional se mantenha submerso nas atividades de rotina, procurando atender a demanda e suprir as carências estruturais com seu próprio esforço, correndo o risco de não realizar suas responsabilidades gerenciais de comando e liderança.

Segundo Oliveira (2000), a inadequação dos programas acadêmicos, no sentido de preparar os estudantes para assumirem funções gerenciais, tem formado bibliotecários que não possuem as habilidades e técnicas necessárias para realizar um trabalho gerencial de nível elevado e eficaz; e que seria necessário haver maior exposição e experiência com questões administrativas, ainda na Academia.

O autor afirma que bibliotecários pensam muito em termos de tarefas que necessitam ser executadas e pouco em termos da administração que é necessária para que tudo seja realizado eficaz e eficientemente. Aos estudantes de ciência da informação que pensam em trabalhar neste ramo, enfatiza que precisam estar conscientes do conteúdo gerencial de seu trabalho, e que o desenvolvimento de habilidades gerenciais irá definitivamente expandir seus horizontes, alargar sua função e ajudá-los a assumir seu lugar para serem reconhecidos como gerentes chaves em suas organizações.

[...] a única forma destes profissionais assumirem seus lugares de direito dentre os gerentes da organização, altamente reconhecidos e recompensados, é comportarem-se e agirem como gerentes eficazes primeiro e depois como profissionais da informação para negócios. (OLIVEIRA, 2000, p. 33)

A atividade de gerente envolve muitos contatos interpessoais. Interagir, negociar, comunicar e motivar. Sua função é obter resultados por meio das pessoas e será reconhecido por sua capacidade de recrutar e manter pessoal competente e motivado, desenvolver a equipe e

preparar um sucessor. Por meio da delegação e da descentralização, poderá desenvolver um ambiente motivador e criativo. (CARVALHO, 1976)

Espera-se que um gerente tenha maturidade emocional, apresentando uma imagem coerente de si mesmo, habilidade de manifestar suas emoções de forma socialmente aceitável, estando preparado para lidar com subordinados desafiadores e com conhecimentos técnicos apurados, mantendo a pirâmide da estrutura horizontalizada e compartilhando o processo de tomada de decisão. (OLIVEIRA, 2000)

Outro desafio importante está ligado ao conhecimento do negócio, da estrutura organizacional, da cultura, do funcionamento e das necessidades específicas da empresa em que atua. Para Valls (2005) uma questão a ser revista é o fato de que o profissional da informação, quase sempre, acredita que conhece as necessidades do usuário e que ele mesmo pode planejar e oferecer serviços e produtos informacionais, sem dar ao usuário uma chance de manifestação. “[...] os profissionais da informação parecem entender que seus clientes não têm uma idéia muito clara daquilo que querem e nem condições de avaliar corretamente o que recebem”. (VERGUEIRO, 2002, p. 84)

O tempo de permanência do gestor de uma UI na mesma empresa conta a seu favor no sentido de acumular conhecimento prático sobre as questões levantadas anteriormente, mas isso também pode gerar uma acomodação e um sentimento de que não há necessidade de atualização ou revisão de procedimentos. A busca por novos sistemas de gestão e formas de participar na direção estratégica da empresa têm que ser objetivos constantes. A predisposição para mudança e aceitação de ideias vindas de outras áreas, além de novas formas de fazer o cotidiano, são essenciais para o reconhecimento do profissional.

Um exemplo prático é o caso de notícias publicadas nos meios de comunicação de massa, ou mesmo em revistas e jornais especializados, que costumam ser compiladas em *news letters* ou *clippings* pelo serviço de informação, e que chegam aos executivos da empresa – ainda que enviadas no mesmo dia da publicação – com considerável atraso. É bastante freqüente que devido a seus contatos, esses profissionais recebam a chamada *inside information*, muito antes do que a varredura diária localize a notícia publicada. Se a UI deseja oferecer esse tipo de serviço, deverá conversar com os executivos e levantar suas reais necessidades, sendo também realista quanto à sua própria condição de atender às expectativas.

Para finalizar esta exposição, alguns elementos considerados importantes foram destacados, na medida em que dão sustentação ao modelo proposto, contemplando as três esferas constitutivas de uma UI: Gestão, Funcionamento e Infra estrutura.

Tabela 4 – Elementos importantes para sustentação do modelo proposto

<b>Esfera</b>	<b>Elemento imprescindível</b>
Gestão	Conhecimento do negócio
	Conhecimento do usuário
	Relação de confiança, assertividade, produtividade e eficácia
	Implementação de métricas e sistemas de qualidade
Funcionamento	Disponibilidade de horários fora do padrão de funcionamento da empresa
	Governança de conteúdos da rede e bibliotecas virtuais
	Gestão de parte do conteúdo do portal de Intranet, oferta de catálogo eletrônico e formas de interação virtual
Infra estrutura	Proximidade dos acervos físicos
	Sistemas e softwares de gestão integrativos, multi-usuário e de acesso remoto
	Equipe formada por profissionais e estudantes da informação
	Fornecedores externos qualificados e confiáveis

Fonte: a autora

## **CONCLUSÃO**

Como conclusão deste trabalho de pesquisa, pode-se afirmar que a revisão da literatura permitiu concluir que informação e conhecimento compõem a base da competitividade e sustentabilidade de organizações complexas. É necessário compreender como se dá a aquisição da informação e a geração do conhecimento corporativo para poder gerenciá-los de forma estratégica. Para tanto, a organização necessita investir na manutenção de sistemas adequados para a captura e organização de suas informações relevantes, com estruturas formais gerenciadas e preparadas para contribuir com metodologia, produtos e serviços. Nesse contexto, profissionais da informação se destacam como potenciais elementos de criação e gestão dessas estruturas e o que se espera deles é uma atuação pró-ativa no sentido de compreender as reais necessidades da empresa, oferecer suas competências técnicas e transformar suas UI's em espaços de aprendizagem coletiva, já que é na socialização e disseminação da informação que estão as oportunidades para a reciclagem do conhecimento.

A observação participante proposta pela metodologia do estudo de caso, permitiu a composição de um modelo de atuação gerencial e de funcionamento de uma UI corporativa,

que poderá ser aplicado na empresa estudada e em outras organizações com características similares.

Dessa forma, evidenciaram-se as condições básicas para que o profissional da informação possa ser considerado um gestor estratégico e participar ativamente da competitividade e sustentabilidade da empresa em que atua, ressaltando que essa participação não é uma consequência natural. Pelo contrário, dependerá da capacidade de aprender e de agir, de ser pró-ativo e ocupar um espaço disputados por muitos outros profissionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**. n. 44, maio/jun. 2004. Disponível em: [http://www.corretoresdeseguros.com.br/new/servicos\\_especiais/outrasmaterias/modelo\\_inteligencia\\_organizacional.pdf](http://www.corretoresdeseguros.com.br/new/servicos_especiais/outrasmaterias/modelo_inteligencia_organizacional.pdf) Acessado em: 25 dez. 2008.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; NEVES, J.T.R. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. **Revista de Economia e Administração do IBMEC Educacional**, v.2, n.3, p.43-62, jul./set. 2003.
- ANDRADE, Ricardo Sodré. Tecnologia, memória e a formação do profissional arquivista. **Arquivística.net**. Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.149-159, jan/jun. 2006.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, Abigail de Oliveira. Função gerencial: direção de biblioteca. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, Belo Horizonte, 5(1), p. 60-71, mar. 1976.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões / 2 ed.** São Paulo: Editora SENAC, 2006.
- CASTRO, César Augusto. **Profissional da informação: perfis e atitudes desejadas**. 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/346/268>> Acessado em: 14 jun, 2009.
- COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Diagnóstico para aplicação do conhecimento em unidades de informação. In: VALENTIM, M. L. (Org.) **Gestão da Informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 51-68.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LÉVY, Pierre. **O que é virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996 (2ª reimpressão, 1998).
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Silas Marques de. Correlação entre atuação de gerentes de S.I. e aspectos gerenciais considerados importantes. **Transinformação**. v.12. n. 2, p.29-50, jul. / set. 2000
- REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>> Acessado em 31 ago. 2008.
- SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Claudio. Os desafios da produtividade: novas habilidades da era da informação e do conhecimento e do papel central da Gestão do Conhecimento. In: **Parcerias Estratégicas**, n. 20, jun. 2005.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. (Org.) **Gestão da Informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-40.

VALLS, Valéria. **Gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001**. 2005. 147p. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo-USP, 2005.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. São Paulo. **RAE** Revista de Administração de Empresas. V.47, n. 3, jul. / set. 2007.