

## A PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA: INTEGRANDO BIBLIOTECA, ACERVO TÉCNICO E DOCUMENTAÇÃO<sup>i</sup>

**Maria Rosa Crespo**  
Centro de Documentação  
Logos Engenharia S/A  
Brasil

**Valéria Martin Valls**  
Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo  
Brasil

### 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. Apresenta referencial teórico sobre gestão do conhecimento, melhores práticas de gestão da informação e sua aplicabilidade no ambiente corporativo. Mapeia as possibilidades de atuação de um profissional da área de 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 e funcionais para a gestão bem sucedida de uma unidade de informação.

**Palavras-Chave:** Gestão de Unidades de Informação; Gestão de Serviços de Informação; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Gestão Documental.

### 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 opiniões divergentes, 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.

Com este artigo, espera-se 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 socialização da informação, em uma empresa de engenharia consultiva. Buscou-se, ainda, esboçar o perfil e as competências necessárias a um profissional do campo da 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 valorização do profissional de informação, como agente estratégico no processo de tomada de decisão.

## **2 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.

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).

É na Década de 1980 que a ‘Era dos Serviços’ ou Sociedade Pós-Industrial, passa a oferecer um maior número de oportunidades para o 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. Ao mesmo tempo, o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs)<sup>ii</sup> contribuiu para uma nova proximidade geográfica e de atuação, ao diminuir distâncias e permitir outras formas de relacionamentos interorganizacionais, obrigando as pessoas a novas posturas, quebrando paradigmas, alargando horizontes culturais.

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 têm 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).

Paradoxalmente, a constante valorização das inovações vem acrescentar certa 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).

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 macroeconomia, situação política e institucional, regras e ações regulatórias, entre outros, 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 conhecimentos acumulados que constituem uma vantagem competitiva, incluindo a capacidade de orquestrar de forma eficiente, todos os recursos disponíveis (WOOD; CALDAS, 2007).

### **3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Praticamente fundadores da GC, Nonaka e 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, ao contrário 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, em que 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; 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 podem ser considerados conhecimento corporativo, enquanto 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 e Williams (2002) sugerem que cada liderança, na empresa, 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 concentraria a realização de ações de longo prazo, conforme apresentado no Quadro 1.

<b>FOMENTAR A CULTURA DE</b>	<b>OFERECER</b>
Treinamento <i>on-the-job</i>	Programas e oportunidades de autotreinamento
<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	

**Quadro 1: Ações de Longo Prazo Voltadas para Promoção do Conhecimento.**  
Fonte Adaptada: 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, ou seja, em outras palavras, prover os sistemas, equipamentos e suportes necessários para promover a produção e absorção do conhecimento.

#### **4 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 visar ao atendimento do negócio principal da instituição.

O custo relacionado a 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, bem como 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 grande parte do conhecimento e informação corporativa está 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, 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 esteja capacitado para analisar as seguintes características da informação:

- a) valor estratégico;
- b) valor comprobatório 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 torna-se a chave para a integração de arquivos e bibliotecas, tidos como diferentes e tratados separadamente em teoria e de fato, pela Biblioteconomia e pela Arquivologia.

## **5 O PAPEL DAS TICs NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Embora não seja essencialmente uma questão de tecnologia, as empresas que não investirem fortemente em ferramentas tecnológicas para fazer a gestão informacional provavelmente terão dificuldades para promover e gerar conhecimento.

Para Davenport e 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 as ferramentas multimídias de tecnologias baseadas na *Web* facilitam a movimentação imediata de informações e possibilitam o registro e recuperação automáticos.

Entre a variedade de técnicas e ferramentas que viabilizam a GC, as TICs destacam-se como recursos que oferecem uma contribuição importante para a construção de sua teoria e prática, já que grande parte do sucesso do processo de GC 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 o próprio 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 informação e comunicação, e a interatividade disponível 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 e que funciona no mesmo molde e padrão de comunicação da Internet pública. Normalmente com acesso controlado por *login* e senha, os sistemas de Intranet começaram a ser utilizados pelas empresas para divulgar informações, resoluções e decisões da alta administração, prover formulários e facilitar inscrições e solicitações. Canal de comunicação de mão única, em que 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 da alta administração.

A mudança de paradigma 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.

## **6 O PROFISSIONAL DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO ATUAL AMBIENTE EMPRESARIAL**

O ambiente empresarial atual 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, se manter atualizado (especialmente em TICs), 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 Linguística, Estatística, Sociologia, Educação, História e 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 e Prusak (1998) afirmam que os administradores de informação devem possuir uma visão mais ampla das próprias instituições, 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 de 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, começam 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.

## **7 A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE UNIDADE DE INFORMAÇÃO CORPORATIVA**

As contribuições aqui apresentadas partiram da observação participante das rotinas de operação de 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 Engineering, Procurement and Construction (EPC) e *Turn-Key* (pronto para operação). Possui hoje, no Brasil, aproximadamente 1.100 (mil e cem) 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.

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.

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 e Castro (2007) para a implantação de programas de GC, chamado de Modelo de Comunidade, seria o mais adequado para a empresa estudada. Os principais aspectos do modelo são apresentados no Quadro 2.

<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

**Quadro 2: Modelo de UI.**

Fonte Adaptada: Costa; Castro – 2007 – 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, p.74) 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.

Segundo a mesma autora uma organização que atenda aos padrões propostos pela série ISO, pode basear-se em oito princípios para melhorar seu desempenho e garantir sua sustentabilidade. Entendidos no contexto da UI, apresenta-se, no Quadro 3, uma adaptação dos oito princípios da qualidade associados a procedimentos e atitudes.

<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)

**Quadro 3 – Oito Princípios da Qualidade.**

Fonte Adaptada: 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 se constituem em

desafios para a gerência de UIs 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, ainda, 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 profissionais que não possuem as habilidades e técnicas necessárias para realizar um trabalho de nível elevado e eficaz; e que seria necessário haver maior exposição e experiência com questões administrativas, ainda na academia.

O mesmo autor afirma que o profissional se volta para as tarefas que necessitam ser executadas, não dando a atenção necessária para as atividades de gestão necessárias para que tudo seja realizado eficaz e eficientemente. Aos estudantes da área de Ciência da Informação que pensam em trabalhar no ramo empresarial, enfatiza que

[...] 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, ou seja, obter resultados por meio das pessoas e ser reconhecido pela própria 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 relacionado 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 a 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 *apud* VALLS, 2005, p.74).

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 da 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.

## **8 A GESTÃO DA MUDANÇA**

No longo caminho a percorrer para transformar um acervo técnico em uma UI, encontra-se a concepção de um formato de funcionamento que atenda às reais necessidades da empresa e que possa ser compreendido e ‘patrocinado’ pela alta administração. A mudança, mesmo que para melhor, é sempre incômoda e introduzir modificações em organogramas consolidados pela experiência não é uma tarefa fácil de realizar.

Segundo Franco e Valentim (2008), a análise e modificação da estrutura organizacional precisam ser feitas considerando que cada unidade é uma parte

interrelacionada e interdependente, cujo objetivo comum é alcançar a sustentabilidade e competitividade da organização, considerando seu dinamismo e sua complexidade. Uma forma de abordar o planejamento de modificações é a elaboração de um Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT), um instrumento para registrar as tarefas executadas pelas unidades da empresa e a distribuição do trabalho para cada departamento.

Utilizado no âmbito da UI, esse tipo de avaliação poderá identificar sobrecarga de trabalho para um determinado profissional, ociosidade para outro, ou falhas na atribuição de responsabilidades e recursos, oferecendo uma noção das características funcionais da unidade. Para que a análise se torne possível é necessário considerar os conceitos de:

- a) função: como a agregação de tarefas análogas e interdependentes, em um único campo especializado de trabalho, devendo ter seu desenvolvimento alocado a uma unidade organizacional, sob uma única direção;
- b) atividade: compreende um agrupamento de tarefas complementares, correspondendo a um conjunto de tarefas/ações, caracterizadas pelo consumo de recursos e orientadas para um objetivo definido;
- c) tarefa: meio pelo qual se atinge um objetivo global da unidade organizacional, compreendendo uma ou mais rotinas. São sequenciais de passos predeterminados e indispensáveis a uma continuidade operativa, limitadas pelas atribuições do executante (CURY, 2000 *apud* FRANCO; VALENTIM 2008).

Para elaboração de um QDT é necessário registrar as tarefas realizadas individualmente, indicando o número de horas e recursos necessários, agrupando posteriormente as tarefas em atividades. Recomenda-se que os dados levantados sejam discutidos com os funcionários que participam do processo, de modo que os registros resultem de um consenso e correspondam fielmente à realidade. Para uma avaliação e planejamento visando modificações na unidade, recomenda-se a elaboração e uso do QDT, embora possa não ser equivalente aos métodos proporcionados pela observação empírica de cada profissional, por ser uma maneira de facilitar o diálogo com os profissionais de outras áreas e com os dirigentes da organização (FRANCO; VALENTIM, 2008).



Quanto à UI em estudo, deve-se salientar que quase a totalidade da informação encontra-se impressa, sendo que o volume físico de documentos está distribuído da seguinte forma:

- a) livros, trabalhos acadêmicos e outras obras (denominado Biblioteca): 40%;
- b) documentos técnicos (denominado Acervo Técnico): 50%;
- c) documentos comprobatórios da experiência (denominado Documentação CREA): 10%.

Aproximadamente 5% dos materiais da Biblioteca e 20% dos materiais do Acervo Técnico se encontram em mídias digitais, na rede corporativa ou em CDs e DVDs. A Documentação não tem nenhum material digitalizado.

Além de representar 60% do estoque informacional da UI, o Acervo Técnico e a Documentação (predominantemente informação orgânica), dominam as atividades de registro (entrada) e empréstimo (saída), as solicitações de localização das informações e fornecimento de cópias, bem como o trânsito junto à empresa terceirizada de guarda de documentos. Dessa forma, compreende-se que uma atividade essencial dessa UI é a gestão documental (GD). Observa-se que o objetivo geral da GD é racionalizar a produção, guarda e recuperação de documentos, partindo da análise das práticas administrativas e operacionais e dos fluxos de informação, buscando agregar eficiência ao processo (FRANCO; VALENTIM, 2008).

Assim, foram feitas modificações no sentido de unificar os planos de classificação do Acervo Técnico e da Documentação, já que o primeiro identificava o volume por um número código e o outro estava organizado em ordem alfabética pelo nome do cliente ou do empreendimento, gerando duplicidade, confusão e desordem. O acervo Documentação também não estava registrado no *software* de gestão, sendo necessária a localização dos documentos a partir de uma busca manual pelo nome do Cliente.

Atualmente os dois acervos estão arrançados a partir do mesmo número código, que é criado no momento em que o serviço de gerenciamento é contratado pelo cliente e a UI recebe a documentação inicial: propostas aprovadas, contrato assinado, edital, documentos de habilitação, e outros.

Os CDs e DVDs eram mantidos em local separado, arranjados por números sequenciais à medida que chegavam à UI. Atualmente os que se relacionam com os empreendimentos foram adicionados às caixas-box correspondentes e os de outra natureza encontram-se classificados pela CDU, fazendo parte do acervo da Biblioteca.

Embora a GD tenha sido a atividade que mais absorve recursos, a intenção é rever seu funcionamento para que possa atender mais eficientemente ao programa de GC. Dessa forma, evidencia-se a questão da disseminação e transferência da informação em oposição ao acesso e disponibilização dos documentos.

Para Sabbag (2007), disseminar informação é essencial para a gestão do conhecimento, já que contribui para reduzir o desnível de entendimento entre competências coletivas e individuais em diferentes setores, reduzindo a existência de compartimentos ou monopólios do saber. Planejar e elaborar produtos informacionais baseados na informação orgânica, que apresentem soluções, desempenho, riscos ou ações com maior ou menor assertividade pode auxiliar o desenvolvimento de atitudes reflexivas e proativas, gerando mais conhecimento.

Nesse sentido, buscou-se dar início a um processo de desintermediação de acesso com a contratação de terceiros para a elaboração de um *software* proprietário que permitiu a unificação das três bases de dados e a construção de um catálogo eletrônico disponível na Intranet da empresa. O *software* também criou um vocabulário controlado, na medida em que somente permite o registro de dados no formato padronizado e possui a ferramenta *auto-complete*, inserindo na base o formato padrão. Outra ação prática foi a de criar um único conjunto de palavras-chave para os três acervos.

Devido à dispersão geográfica enfrentada pela empresa, desenvolveu-se um serviço para atender os colaboradores que se encontram em locais remotos, muitas vezes, sem acesso à *Web*. Em tais circunstâncias o maior problema enfrentado é a falta de recreação e lazer de qualidade, agravado pela longa permanência longe da família. Para atender essa demanda foram realizadas duas campanhas de doação de livros e formou-se um pequeno acervo contendo literatura nacional e

internacional, biografias, obras de Filosofia, Psicologia, trabalho e carreira, cursos de idiomas e outras.

Denominado de Biblioteca Circulante, este acervo foi acondicionado em caixas identificadas e enviadas aos locais dos empreendimentos, acompanhadas de uma lista de controle de empréstimo. Em média, as caixas permanecem dois meses em cada empreendimento e depois são substituídas.

Para finalizar esta exposição elaborou-se o Quadro 4, que apresenta um resumo das modificações implementadas durante o período de observação participante, de outubro de 2008 a outubro de 2009, contemplando as três esferas constitutivas da UI: gestão, funcionamento e infraestrutura.

<b>Esfera</b>	<b>Ações / Modificações</b>
Gestão	Conhecimento do negócio
	Conhecimento do usuário
	Contratação de profissionais e estagiários da área de Ciência da Informação
	Ações de atendimento ao cliente interno
Funcionamento	Disponibilidade de horários fora do padrão de funcionamento da empresa
	Integração dos acervos por meio da gestão documental
	Catálogo eletrônico disponível na intranet
	Criação de biblioteca virtual com acesso direto aos documentos em suporte digital
	Criação de serviço de biblioteca circulante para locais remotos
Infraestrutura	Proximidade dos acervos físicos
	Sistema de gestão integrada, multiusuário e de acesso remoto
	Escolha de fornecedores externos mais qualificados e confiáveis

**Quadro 4: Ações/Modificações Implementadas entre 2008/2009.**

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O próximo desafio da equipe ocorrerá em 2010, quando acontecerá a inclusão da empresa na rede mundial de um Grupo Internacional de destaque, por meio da plataforma operacional *SharePoint* da *Microsoft*, o que representa uma grande oportunidade para a equipe, principalmente pela integração com acervos e UI de outros países.

## **CONCLUSÃO**

Pode-se afirmar 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 empresa necessita investir na manutenção de equipes e sistemas adequados para a captura e gerenciamento de suas informações relevantes, a partir de estruturas formais preparadas para contribuir com metodologia, produtos e serviços de qualidade.

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 proativa no sentido de compreender as reais necessidades da empresa, oferecer suas competências técnicas e transformar as UIs em espaços de aprendizagem coletiva, já que é na socialização e disseminação da informação que residem as oportunidades para a criação e atualização do conhecimento corporativo.

A observação participante permitiu a composição de um modelo de atuação gerencial e de funcionamento que atende a proposta inicial, pela integração dos acervos e a colaboração efetiva com o programa de GC. O modelo pode ser aplicado com sucesso 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 proativo e ocupar um espaço disputado com muitos outros profissionais.

## **REFERÊNCIAS**

ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, n.44, maio/jun. 2004. Disponível em:

<[http://www.corretoresdeseguros.com.br/new/servicos\\_especiais/outrasmaterias/mo delo\\_inteligencia\\_organizacional.pdf](http://www.corretoresdeseguros.com.br/new/servicos_especiais/outrasmaterias/mo delo_inteligencia_organizacional.pdf)>. Acesso em: 25 dez. 2008.

ANDRADE, R. S. Tecnologia, memória e a formação do profissional arquivista. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.149-159, jan/jun. 2006.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, A. de O. Função gerencial: direção de biblioteca. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.5, n.1, p.60-71, mar. 1976.

CHOO, C. W. **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, C. A. **Profissional da informação: perfis e atitudes desejadas**. 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/346/268>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

COSTA, M. D.; CASTRO, G. de. Diagnóstico para aplicação de gestão do conhecimento em unidades de informação. In: VERGUEIRO, W. de C. S.; MIRANDA, A. C. D. M. (Orgs.) **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: FURG, 2007. p.51-68

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRANCO, R. de O. S.; VALENTIM, M. L. P. Organização, sistemas e métodos e sua interface com a gestão documental. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.189-227

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, S. M. de. Correlação entre atuação de gerentes de SI e aspectos gerenciais considerados importantes. **Transinformação**, Campinas, v.12. n.2, p.29-50, jul./set. 2000.

REZENDE, Y. **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>>. Acesso em: 31 ago. 2008.



SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008. p.11-40

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

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. São Paulo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.47, n.3, jul./set. 2007.

---

<sup>i</sup> Este artigo decorre do Relatório Final apresentado pelas autoras, ao Programa de Iniciação Científica (PIBIC), da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), em dezembro de 2009.

<sup>ii</sup> A sigla TIC 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 apóia 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.

**Maria Rosa Crespo**

Centro de Documentação  
Logos Engenharia S/A  
R Líbero Badaró, 377 - 6º and  
01009-906 - São Paulo - SP  
Tel.: (11) 3117-3171  
Fax: (11) 3105-7351  
E-Mail: rosa.crespo@uol.com.br

**Valéria Martin Valls**

Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo  
Rua Dr. Cesário Mota Jr., 262 - Vila Buarque  
01221-020 - São Paulo - SP  
Tel.: (11) 3123-7800 / 3255-2001  
E-Mail: valls@uol.com.br