

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento¹

Elisabete da Cruz Neves

Rose Mary Juliano Longo

Pretende-se, neste artigo, analisar as competências e habilidades dos profissionais da informação enquanto gestores do conhecimento. Para isso, após uma análise dos principais temas relacionados a gestão do conhecimento, identificamos, na literatura e em classificados de jornais de São Paulo, os requisitos necessários aos gestores do conhecimento. Constatou-se que o bibliotecário e outros profissionais da informação possuem características que os capacitam para atuarem na gestão do conhecimento e que as habilidades a serem desenvolvidas são na maioria de natureza comportamental.

Palavras-chave: profissionais da informação; gestão do conhecimento; gestores do conhecimento.

1 Introdução

Este estudo tem como objetivo avaliar habilidades e competências dos profissionais da informação bibliotecários enquanto gestores do conhecimento. Junto com a revisão de literatura pertinente ao tema está sendo concluída uma das etapas da pesquisa, que consiste na consulta em anúncios de classificados, identificando os requisitos necessários aos profissionais que atuam na gestão do conhecimento.

O bibliotecário, assim como outros profissionais da informação, possuem os requisitos necessários para atuarem como gestores do conhecimento, mas nem sempre percebem que são capazes.

O artigo irá abordar temas relacionados à gestão do conhecimento para que sejam relacionadas às habilidades e competências dos gestores do conhecimento

¹ Parte da pesquisa de mestrado "Profissionais da informação: habilidades e competências de gestores de conhecimento".

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento

e profissionais da informação. Desta forma, poder-se-á então analisar as semelhanças e diferenças entre esses profissionais e os da informação.

Espera-se, ao traçar as características, habilidades e competências essenciais aos profissionais que atuam como gestores do conhecimento, que estas sirvam como pontos de reflexão para o profissional da informação, ajudando-o a ocupar mais este espaço no mercado de trabalho.

2 Capital intelectual

Duff (2000) coloca a seguinte definição para capital intelectual: “soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano, capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior”. Trata-se de um conceito amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relacionados às pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos.

Capital estrutural é colocado como o valor que é deixado nas empresas quando os funcionários (capital humano) vão para casa, como listas de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais.

Capital humano pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamentos e valores. Diz respeito às pessoas, suas experiências e seu intelecto (Duff, 2000).

O capital intelectual, portanto, compreende as competências individuais, o conhecimento individual e coletivo que reside na organização, ou seja, no saber individual e na experiência que cada pessoa possui e utiliza para o desenvolvimento da organização. Hoje, ao considerarmos produtos econômicos a informação e o conhecimento, percebemos, claramente, a importância do capital intelectual.

Um dos maiores desafios para a gestão do conhecimento é a tentativa de quantificar, medir ou classificar o recurso conhecimento e o seu valor econômico, o que não acontece com os recursos materiais.

O conhecimento tem sentido amplo, tem a ver com a experiência das pessoas e com as informações adquiridas ao longo do tempo e, ao mesmo tempo, um sentido duplo. Ele pode ser *explícito* quando se relaciona a um conjunto de informações que se constituem de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios ou modelo. E pode ser *tácito*, quando se refere à situação ou estado de uma pessoa

com relação àquele conjunto de informações (Barroso & Gomes, 1999).

O conhecimento tácito é visto como a verdadeira chave para resolver problemas. Está associado a experiências, emoções e valores do indivíduo, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte para a organização.

O que vai determinar se o conhecimento informal está sendo bem aproveitado são os trabalhadores conscientes da importância do seu novo papel de contribuinte no processo de gestão do conhecimento.

3 Gestão do conhecimento

O conceito gestão do conhecimento (*knowledge management*) surgiu no início da década de 1990, por Karl Erik Sveiby, também conhecido por ser o pai do conceito de *knowledge organizations* ou organizações do conhecimento.

Gestão do conhecimento para, Wah (2000), trata-se da prática de agregar valor à informação e distribuí-la.

Na gestão do conhecimento é preciso ganhar conhecimento de clientes, construir uma cultura para compartilhar conhecimento, criar ambientes para transferência de conhecimento tácito (Sveiby, 2000b).

Relacionado ao processo de gestão do conhecimento, está o conceito de *learning organization* (organização de aprendizagem) criado por Peter Senge. Envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua para atingir os objetivos da organização.

Há três tipos de aprendizado organizacional: aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente, aprender a criar o novo conhecimento organizacional (inovar) e disseminar ou transferir o conhecimento para várias áreas da organização (Garvin et al, 1998).

Segundo os autores, a criação de uma *organização de aprendizagem* é considerada um desafio, pois implica na qualidade dos relacionamentos. O processo de aprendizado organizacional tem quatro estágios: conscientização compartilhada da necessidade de aprender, compreensão comum do que precisa ser feito, ações alinhadas com a estratégia da organização e análises conjuntas.

Percebe-se que o profissional que atua na gestão do conhecimento deve, principalmente, desenvolver a sua capacidade de relacionamento interpessoal.

Outro fator relacionado a gestão do conhecimento, são as tecnologias de

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento

informação. Entende-se por tecnologias da informação um conjunto de metodologias para organizar a informação e torná-la disponível. Permite também automatizar tarefas humanas.

Começa-se a criar, em muitas organizações, os “bancos de conhecimento”, que representam uma tecnologia para apoiar o desenvolvimento de estoques de conhecimento. Desde que o funcionário tenha um *laptop* e uma linha telefônica, ele pode reunir informações e conhecimentos espalhados pela empresa, trabalhando assim de forma global.

A tecnologia de informação é apenas um facilitador para a gestão do conhecimento, sozinha ela não vai conseguir extrair o conhecimento que está na mente das pessoas. Representa, então, nesse processo, a estrutura para a gestão do conhecimento.

É importante que todos tenham consciência de que as tecnologias de informação podem ser usadas para representar o conhecimento, para que todos da empresa compartilhem suas experiências.

4 Gestores do conhecimento

Nessa Era do Conhecimento surge o profissional “trabalhador do conhecimento”, termo que surgiu na literatura através de Peter Drucker. Nesta pesquisa adotamos o termo gestor do conhecimento. Outros termos podem ser encontrados na literatura, como operário do conhecimento, corretor do conhecimento, vendedor do conhecimento e profissional do conhecimento.

A gestão do conhecimento é tratada hoje como uma das principais ferramentas para as organizações que procuram crescer e ganhar mercado. Elas estão conscientes da importância do que sabem, que esse conhecimento pode trazer muitas vantagens com relação à concorrência e à inovação de seus produtos e serviços, pois o conhecimento que circula na mente dos trabalhadores é muito valioso por ser único, assim, não pode ser copiado. Torna-se importante que esse recurso não permeie pela organização apenas de maneira informal.

Por gestor do conhecimento compreende-se todos os profissionais que utilizam o conhecimento para realizar seu trabalho, sejam criando, organizando, capturando ou disseminando o conhecimento.

Para Boff (2000) gestores do conhecimento são os executivos, administradores,

engenheiros, psicólogos, analistas e consultores, entre outros.

Hoje em dia, é preciso saber trabalhar não apenas com a informação, mas com o conhecimento que está nas mentes das pessoas, para que as tomadas de decisões possam ser traduzidas em vantagens competitivas para as organizações.

O profissional do conhecimento deve procurar conhecer a cultura organizacional da empresa, a sua missão e tornar acessível o conhecimento aos demais membros da organização.

São aptidões dos gestores do conhecimento, entre outras, conhecer o conteúdo de recursos informacionais, conhecer temas de sua organização, desenvolver a gerência de serviços de informação e ter competência na organização e tratamento da informação.

O gestor do conhecimento deve adquirir algumas habilidades como a gerência e a comunicação, seja na sua formação acadêmica ou no decorrer de sua formação profissional. Outras habilidades também devem ser desenvolvidas, habilidades que não estão na formação acadêmica dos profissionais e são de natureza comportamentais, como: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos.

Entre alguns atributos necessários aos gestores do conhecimento, podemos colocar:

- habilidades para pensar, refletir, encontrar informações e ser comunicativo;
- compartilhar informações com os demais colegas;
- habilidade de negociação e intermediação;
- dar suporte à tomada de decisões;
- ter responsabilidade e compromisso ético com a organização;
- apreciar os desafios, ter curiosidade mental;
- identificar oportunidades;
- ser reflexivo nas suas atividades.

5 Profissionais da informação

Os profissionais da informação são aqueles que trabalham com o ciclo de vida da informação. Estão capacitados, entre outras coisas, para trabalhar eficiente e eficazmente com a informação em organizações e unidades de informação.

Autores como Guimarães (2000) e Mason (1990) colocam que o rol dos

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento

profissionais da informação compreende, entre outros, os administradores, arquivistas, analistas de sistemas, contadores, bibliotecários e jornalistas, cada qual com a sua atividade específica de sua formação.

Ao relacionar as habilidades dos bibliotecários com as etapas da gestão do conhecimento, destacamos a menção dos autores Davenport & Prusak (1998) quando dizem que “bibliotecários freqüentemente agem como corretores do conhecimento disfarçados, apropriados, por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-texto”.

Os bibliotecários estão entre os poucos funcionários de uma empresa que têm contato com pessoas de vários departamentos. Assim, ele acaba entendendo várias necessidades de conhecimento da organização. Como uma de suas tarefas básicas é o atendimento aos clientes e possuem técnicas altamente desenvolvidas para encontrar aquilo que eles ainda não sabem, esses fatores fazem dele corretores naturais do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Porém, os profissionais da informação bibliotecários, para atenderem as necessidades das organizações e do processo de gestão do conhecimento, necessitam de um conjunto de competências não só profissionais, mas também de competências pessoais. Algumas descritas por Marshall et al (1996) são:

- dedicar-se a auto-avaliação;
- buscar desafios e encontrar novas oportunidades dentro e fora da biblioteca;
- reconhecer a informação útil para a criatividade dos indivíduos;
- reconhecer que a biblioteca é parte do processo de tomada de decisão;
- criar um ambiente de respeito mútuo com contribuições e ética profissional;
- ter habilidades efetivas de comunicação;
- trabalhar bem em equipe;
- atuar como líder, ter senso crítico;
- dedicar-se ao aprendizado permanente e ao aperfeiçoamento de sua carreira;
- ter habilidades comerciais e criar novas oportunidades;
- reconhecer o valor da comunicação e da solidariedade profissional flexível e positivo nas trocas de atividades.

Segundo REMEIKIS (1996), o gerente do conhecimento é visto como um “canal” para distribuir conhecimento pelas organizações. Têm habilidades específicas de sua área e atendem às diferentes interações das várias áreas da instituição. Pessoas

com estas habilidades interagem com outras dentro da organização. Os profissionais da informação usam diariamente essas habilidades nas suas atividades. O que eles precisam é identificar seus pontos fortes para serem eficientes e descobrir quais as habilidades que lhes faltam e as que precisam desenvolver.

Muitas habilidades podem ser adquiridas através de contatos pessoais, internet, trabalho em grupos trocando experiências, participação em eventos da área, consulta da literatura pertinente e participação em grupos e listas de discussão.

Podemos constatar, diante dessas habilidades e competências descritas pelos autores, que a gestão do conhecimento é mais um campo de atuação para os bibliotecários. Mas a sua inclusão nesse mercado depende da capacidade de se integrar em diferentes ambientes organizacionais que se encontram em acelerado processo de transformação.

6 Gestores do conhecimento x profissionais da informação: semelhanças e diferenças

Encontramos na literatura gestores do conhecimento com formações acadêmicas diferentes, porém, o que os tornam profissionais do conhecimento é o fato de trabalharem com o capital intelectual da organização.

Como parte deste projeto, pesquisamos os classificados dos jornais “O Estado de São Paulo” e “Folha de São Paulo” no período de julho a dezembro de 2000, para obtermos os requisitos necessários aos profissionais que atuam na gestão do conhecimento.

Os anúncios pesquisados foram de engenheiros, administradores, analistas, consultores, advogados e executivos apontados na literatura como gestores do conhecimento.

Constatamos que os profissionais são, na maioria das vezes, requisitados para exercerem cargos executivos, ocupando funções de gerência, diretoria ou supervisão.

Podemos observar que, em geral, as características demandadas destes profissionais são de natureza comportamental.

As características pessoais mais requeridas foram: dinamismo, criatividade, iniciativa, intuição, versatilidade, facilidade para trabalhar bem em equipe, capacidade de relacionamento interpessoal, proatividade, comunicabilidade e disposição para novos desafios.

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento

Outras habilidades também demandadas, mas com menor frequência, foram a assertividade, o perfil integrador, um bom nível cultural, ser receptivo e ter maturidade emocional.

Após análise na literatura e verificação nos classificados das habilidades e competências necessárias ao gestor do conhecimento, que os profissionais da informação precisam e poderiam desenvolver, podemos colocar as seguintes:

- desenvolver aptidões cognitivas E EMOCIONAIS, entre elas, intuição e iniciativa;
- ter responsabilidade profissional;
- apreciar desafios e estar predisposto às mudanças;
- ter curiosidade mental;
- ter senso crítico;
- ser flexível e inovador;
- ter excelência na comunicação oral e escrita;
- ter personalidade pró-ativa;
- divulgar seu trabalho;
- usar mais as habilidades intelectuais nas suas tarefas;
- desenvolver estratégias táticas;
- antecipar e comunicar as tendências em tecnologia e administração da informação;
- ser bom ouvinte;
- ser argumentativo, dinâmico, criativo;
- ter bom nível cultural.

Por outro lado, gostaríamos de destacar algumas características que os bibliotecários possuem e que os tornam profissionais diferenciados e aptos para atuarem, eficazmente, como gestores do conhecimento:

- conhecem o material apropriado para a organização e ao cliente;
- julgam informações necessárias;
- têm competência na organização, tratamento e disseminação da informação;
- avaliam os efeitos do uso da informação na organização;
- reconhecem a informação útil para a criatividade dos indivíduos;
- classificam, representam e armazenam informações;
- estruturam, catalogam e analisam criticamente informações;

Elisabete da Cruz Neves e Rose Mary Juliano Longo

- possuem conhecimento de softwares específicos de armazenagem de informações;
- localizam informações relevantes;
- dominam sistemas de indexação.

A “Era do Conhecimento” abre novos caminhos para os profissionais da informação atuarem como gestores do conhecimento, seja identificando, organizando ou disseminando o conhecimento útil.

Em Special... (1998) consideram-se fatores fundamentais para a gestão do conhecimento a informação, a tecnologia, a colaboração e um especialista da informação. A este profissional fica, portanto, o papel de procurar ser inovador, criativo e a necessidade de redefinir suas habilidades.

As relações humanas, o comportamento ético, o amplo conhecimento das novas tecnologias de informação são, portanto, aspectos determinantes para ambos os profissionais da gestão do conhecimento e da informação.

7 Conclusão

Este trabalho pretende analisar as competências e habilidades dos profissionais da informação bibliotecários enquanto gestores do conhecimento.

De acordo com as evidências apresentadas percebe-se que os profissionais da informação possuem habilidades para ocuparem esse novo espaço no mercado de trabalho.

A pesquisa efetuada junto aos classificados do “Estado de São Paulo” e da “Folha de São Paulo” demonstrou que o mercado espera que seus gestores do conhecimento possuam características, competências e habilidades que independem de sua formação acadêmica.

Várias dessas características já foram descritas anteriormente como necessárias aos profissionais da informação.

Infere-se desta situação que não existe nenhuma razão lógica que explique a ausência, quase que absoluta, do profissional da informação neste segmento do mercado.

O que será que faz com que o profissional da informação bibliotecário, aparentemente, não se interesse por este segmento?

Se ele possui ou pode, facilmente, desenvolver as características necessárias por que será que ele não está presente na disputa deste espaço?

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento

Será que ele não se percebe como competente para fazê-lo, ou será que ele ainda não percebeu que este grande espaço está disponível para que ele o ocupe?

Várias respostas nos vêm à mente e estamos desenvolvendo um projeto de pesquisa para tentar respondê-las com mais propriedade. No entanto, gostaríamos de ressaltar que os bibliotecários podem e devem ocupar este espaço. Eles dominam o contexto básico desta área que é o manuseio correto e eficaz dos conteúdos informacionais, com muito mais autoridade do que outros profissionais, pois receberam formação para tanto. Resta, portanto, que eles se conscientizem de suas competências e habilidades específicas e, trabalhem no sentido de adquirir outras de cunho pessoal que lhes permitam assumir o espaço disponível, fazendo frente aos desafios presentes no mercado de trabalho competitivo.

Referências Bibliográficas

- 1 BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29., 2000, Porto Alegre. *Painéis...* Porto Alegre: PUC, 2000. (Palestra realizada em 26 set. 2000).
- 2 BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira, GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. *Revista de administração pública*, v. 33, n. 2, 10 p, mar./abr. 1999. Disponível em: <<http://www.crie.ufrj.br/kmtools/artigos/trabrap.pdf>> Acesso em: 18 mar. 2000.
- 3 BERTO, Rosa Maria Villares de Souza; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão do conhecimento e as novas competências dos profissionais da informação. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., Rio de Janeiro. *Anais...* v. 1. Rio de Janeiro. 1999. 1 CD.
- 4 BOFF, Luiz Henrique. *Processo cognitivo de trabalho de conhecimento*, um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimentos. 2000. 218 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.
- 5 CIANCONI, Regina. *Gestão da informação na sociedade do conhecimento*. Brasília: SENAI/DN, 1999. 120 p. (Série Senai Formação de Formadores).
- 6 DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- 7 DESVENDANDO a gestão do conhecimento. *Intermanagers*, set. 2000. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>> Acesso em 21 out. 2000. (Entrevista a Karen V. Linde).

Elisabete da Cruz Neves e Rose Mary Juliano Longo

- 8 DRUCKER, Peter. Admirável mundo do conhecimento. *HSM Management*, São Paulo, p. 64-68, n. 1, mar./abr. 1997. Entrevista concedida a José Salibi Neto.
- 9 DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. *HSM Management*, São Paulo, n. 22, p. 7278, set./out. 2000.
- 10 GARVIN, David A. et al. Aprendendo a aprender. *HSM Management*, São Paulo, p. 58-64, jul./ago. 1998.
- 11 GUIMARÃES, José Augusto Chaves. O profissional da informação sob o prisma de sua formação. In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. (Org.). *O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000. p. 5370. (Coleção palavra-chave, 11).
- 12 JOHNSON, Mike. O pensamento vivo do pai do management: uma reportagem sobre a vida e a obra de Peter Drucker. *HSM Management*, São Paulo, n. 1, p. 7074, mar./abr. 1997.
- 13 LIMA, Edson Pinheiro de et al. A empresa do conhecimento e as suas dimensões organizacionais. *Knowledge Management Press & Consulting*, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/art481.htm>>. Acesso em: 18 mar. 2000.
- 14 MARSHALL, Joanne et al. Competences for special librarians of the 21 century. *Special Libraries Association*, Special committee on competences for special librarians, Washington, 1996. Disponível em: <<http://www.marshall.org/professional/Spanish.html>>. Acesso em: 18 ago. 2000.
- 15 MASON, Richard O. What is an information professional? *Journal of education for library and information science*, v, 31, n. 2, p. 122-138, jan. 1990.
- 16 PONJUÁN DANTE, Gloria. Perfil Del profesional de información del nuevo milenio. In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. (Org.). *O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000. p. 91-105. (Coleção palavra-chave, 11).
- 17 REMEIKIS, Lois A. Knowledge management - roles for information professionals. *Business & Finance Division Bulletin*, Chicago, n. 101, p. 41-43, winter 1996.
- 18 SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, dez. 1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br7dez997F_I_art.htm> Acesso em: 18 mar. 2000.
- 19 SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. *Knowledge Management: a new competitive asset*. *Information Outlook*, p. 27-30, sep. 1998.
- 20 SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. *Professionals putting knowledge to work in the 21 st century*. Strategic Plan. Jun. 2000. Disponível em: <<http://www.sla.org/content/SLA/strategic/sla,npl/mission.cfm>> Acesso em: 02 mar 2001.
- 21 STEWART, Thomas A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento

22 SVEIBY, Karl E. O valor do intangível. *HSM Management*, São Paulo, p. 66-69, n. 22, set./out. 2000a. Entrevista concedida a Graciela Biondo.

23 SVEIBY, Karl. What is knowledge management? jan. 2000b. *Sveiby knowledge management*. Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>>. Acesso em: 30 mar. 2000b.

24 TERRA, José Carlos Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócios Editora, 2000, 238 p.

25 WAH, Louisa. Muito além de um modismo. *HSM Management*, São Paulo, n. 22, p. 51-64, set./out. 2000.

Information professional performance in knowledge management

This paper aims at analysing the competencies and abilities of information professionals as knowledge managers. Thus, after analysing the main topics related to knowledge management, we have identified in the literature and in the adds' sections of two major newspapers in São Paulo, the main characteristics demanded of knowledge managers. We got to the conclusion that librarians and other information professionals have the characteristics that enable them to act as knowledge managers and that the abilities they need to develop are, mainly, of a personal nature.

Key words: information professionals; knowledge management; knowledge worker.

Elisabete da Cruz Neves

Mestranda do curso de Pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, bolsista CNPq.
beteneves@zipmail.com.br

Rose Mary Juliano Longo

Prof^a. Dr^a. do curso de Pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
rlongo@terra.com.br
